



ACADEMIA MILITAR

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E LIDERANÇA

MESTRADO EM LIDERANÇA - PESSOAS E ORGANIZAÇÕES

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre

**CARATERIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS E ESTILOS DE LIDERANÇA:
ESTUDO DE CASO SOBRE UMA SOCIEDADE DE ADVOGADOS
PORTUGUESA**

Autor: Jorge Manuel Pontes Nobre Gregório

Orientador: Tenente-Coronel (Doutor) José Carlos Dias Rouco

Lisboa, 2019



ACADEMIA MILITAR

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E LIDERANÇA

MESTRADO EM LIDERANÇA - PESSOAS E ORGANIZAÇÕES

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre

CARATERIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS E ESTILOS DE LIDERANÇA: ESTUDO DE CASO SOBRE UMA SOCIEDADE DE ADVOGADOS PORTUGUESA

Autor: Jorge Manuel Pontes Nobre Gregório

Orientador: Tenente-Coronel (Doutor) José Carlos Dias Rouco

Lisboa, 2019

Dedicatória

À memória do meu Pai, uma referência eterna por todo o seu carinho, companheirismo, amizade, pela sua sabedoria, pela insubstituível lição de vida, pelo humanismo, e por todos os valores ao longo da vida.

Agradecimentos

Para poder realizar esta Dissertação foi necessário poder contar com o apoio e o suporte de diversas pessoas e instituições. Foi uma tarefa árdua, longa e complexa, no entanto, foi possível alcançar a sua conclusão através do contributo de todos a quem agora presto o meu agradecimento sincero e incondicional.

Em primeiro lugar, ao Senhor Tenente-Coronel (Doutor) José Carlos Dias Rouco pela sua incansável e infindável paciência em orientar e estimular, pela sabedoria demonstrada e transmitida, bem como pela sua disponibilidade, dedicação e orientações disponibilizadas em prol do início, desenvolvimento e conclusão desta Dissertação. Os seus contributos, a experiência, o saber e a disponibilidade foram um elemento simplificador e clarificador de uma “viagem” que se afigurava de muitas tormentas e que afinal se revelou mais pacífica e com “terra à vista”. Ao Tenente-Coronel Dias Rouco este agradecimento por se ter revelado um verdadeiro “Mestre” na “Academia”.

Um agradecimento a todos os Docentes deste Mestrado que tudo fizeram para transmitir o seu saber, pelo apoio e valiosas orientações para que todos os mestrandos alcançassem o sucesso!

Um especial agradecimento à VdA, Vieira de Almeida - Sociedade de Advogados, na pessoa do seu *Managing Partner* – Ilustre Advogado, Senhor Dr. João Vieira de Almeida, que autorizou e prestou todo o apoio na disponibilização dos inquéritos aos Advogados que integram a Sociedade.

Um agradecimento à Academia Militar que me recebeu e acolheu com muito profissionalismo, apoio, suporte e disponibilidade, desde o seu Comando até aos serviços académicos.

A todos os Mestrandos, Colegas de Curso pelo espírito de corpo e entreaajuda bem como pela partilha mútua de conhecimentos e experiências.

A todos os meus amigos que me deram suporte, compreensão, incentivo e apoio ao longo de todo o curso.

À minha família pela compreensão, apoio incondicional e constante incentivo face a mais este desafio.

Epígrafe

“A perfeição suprema parece imperfeita”

Lao-Tse (490 a.C.)

Resumo

A presente investigação visa identificar e caracterizar as competências e estilos de liderança que estão relacionados com o esforço extraordinário e a satisfação em contexto organizacional dos Advogados, através de um estudo de caso da Sociedade de Advogados Vieira de Almeida.

Para alcançar os objetivos desta investigação utilizou-se o método quantitativo, através da aplicação de um questionário de competências e estilos de liderança (Rouco, 2012) e um questionário do esforço extraordinário e satisfação (Rouco, 2012, adaptado de Avolio & Bass, 2004) a 50 Advogados de diferentes categorias da Sociedade de Advogados Vieira de Almeida.

Da análise e discussão dos resultados concluiu-se que as ações, atitudes e comportamentos associados às competências e estilos de liderança em estudo dos advogados estão todos relacionados com maior ou menor intensidade com o esforço extraordinário; e com exceção da assertividade, gestão de conflitos, reconhecimento e *feedback* positivo, transparência, proatividade, liderança participativa e liderança por delegação todas as outras que constituem o modelo adaptado também estão relacionados com a satisfação. As competências preditoras do esforço extraordinário são a autoconfiança e a orientação para a tarefa, e para a satisfação são as competências autoconfiança e abertura à multiculturalidade. Por último, o estilo de liderança praticado pelos advogados é o participativo.

Palavras-Chave: Competências de liderança; Estilos de liderança; Eficácia; Sociedades de Advogados.

Abstract

The present research aims to identify and characterize the competencies and leadership styles that are related to the extraordinary effort and satisfaction in the organizational context of the Lawyers, through a case study of Vieira de Almeida Law Firm.

In order to achieve the objectives of this research, the quantitative method was applied through a questionnaire of competencies and leadership styles (Rouco, 2012) and a questionnaire of extraordinary effort and satisfaction (Rouco, 2012, adapted from Avolio & Bass, 2004) to 50 lawyers from different categories of Vieira de Almeida Law Firm.

From the analysis and discussion of the results, it was concluded that the actions, attitudes and behaviors associated to the skills and leadership styles studied of the lawyers are all related to greater or lesser intensity with the extraordinary effort; and with the exception of assertiveness, conflict management, recognition and positive feedback, transparency, proactivity, participatory leadership, and leadership by delegation, all others that constitute the adapted model are also related to satisfaction. The predictive skills of extraordinary effort are self-confidence and task orientation, and self-confidence and openness to multiculturalism are the key to satisfaction. Finally, the leadership style practiced by lawyers is participative.

Keywords: Leadership skills; Leadership styles; Efficiency; Law Firms.

Índice geral

Dedicatória.....	i
Agradecimentos	ii
Epígrafe	iii
Resumo	iv
Abstract.....	v
Índice geral	vi
Índice de figuras	ix
Índice de tabelas	x
Índice de gráficos.....	xiii
Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos	xiv
Lista de símbolos.....	xv
Introdução	1
Capítulo 1. Competências e estilos de liderança	10
1.1 Introdução	10
1.2 Competências de liderança	12
1.2.1 Competências de liderança em diferentes contextos	14
1.2.2 Liderança e competências no contexto dos Advogados	18
1.2.2.1 Os Advogados são líderes?	20
1.2.2.2 Competências de liderança nos Advogados	22
1.3 Estilos de liderança.....	26
1.4 Indicadores ou critérios da eficácia da liderança.....	32
1.5 Modelo de competências, estilos de liderança e fatores critério adotados	34
1.6 Investigação da liderança com o modelo adotado	37
Capítulo 2. Metodologia da parte prática e procedimentos	40
2.1 Introdução	40
2.2 Métodos de abordagem ao problema e justificação.....	40
2.3 Caracterização do instrumento de recolha de dados	46
2.3.1 Referencial de competências e estilos de liderança.....	46
2.3.2 Fatores critério: Esforço extraordinário e satisfação	48
2.3.3 Elaboração do inquérito para recolha de dados	49
2.3.4 Pré-teste	50

2.4 Amostragem: Composição e justificação	50
2.5 Técnicas estatísticas, procedimentos e meios utilizados	51
Capítulo 3. Apresentação, análise e discussão dos resultados.....	56
3.1 Introdução.....	56
3.2 Análise descritiva das variáveis independentes e dependentes	56
3.2.1 Análise descritiva dos resultados quanto à amostra total (n=50)	57
3.2.2 Análise descritiva dos resultados quanto às categorias dos Advogados	59
3.2.3 Análise descritiva dos resultados quanto aos escalões etários dos Advogados.....	63
3.2.4 Análise descritiva dos resultados quanto ao género dos Advogados	66
3.2.5 Resumo e discussão dos resultados da análise descritiva.....	69
3.3 Comparações múltiplas de médias entre as subamostras sociodemográficas	76
3.3.1 Comparações múltiplas de médias entre as categorias dos Advogados	76
3.3.2 Comparações múltiplas de médias entre os escalões etários dos advogados	77
3.3.3 Comparações múltiplas de médias entre o género dos Advogados.....	78
3.4 Correlações e regressões lineares múltiplas entre as competências e estilos de liderança e a orientação para as relações humanas e a orientação para a tarefa	79
3.4.1 Regressões lineares múltiplas entre as competências e estilos de liderança e a orientação para as relações humanas	81
3.4.2 Regressões lineares múltiplas entre as competências e estilos de liderança e a orientação para a tarefa.....	83
3.5 Correlações e regressões lineares entre as competências e os estilos de liderança ..	87
3.5.1 Regressões lineares entre as competências de liderança e o estilo de liderança participativo.....	88
3.5.2 Regressões lineares entre as competências de liderança e o estilo de liderança por delegação	90
3.6 Correlações de <i>Pearson</i> e regressões lineares múltiplas entre as variáveis dependentes.....	93
3.6.1 Regressões lineares múltiplas entre as competências e estilos de liderança e o esforço extraordinário.....	95
3.6.2 Regressões lineares múltiplas entre as competências e estilos de liderança e a satisfação	96
Conclusões e recomendações	100
Bibliografia.....	108
Apêndice A. Inquérito de competências e estilos de liderança, e fatores critério.....	cxxiv
Apêndice B. Gráficos das médias aritméticas das subamostras	cxxxvii
Apêndice C. Comparações múltiplas das médias aritméticas entre as variáveis independentes	cxl

Índice de figuras

Figura n.º 1 – Modelo metodológico da investigação.	8
Figura n.º 2.1 – Modelo concetual da relação entre as variáveis.....	43
Figura n.º 3.1 – Caraterização da amostra quanto às categorias dos Advogados.....	59
Figura n.º 3.2 – Caraterização da amostra quanto aos escalões etários dos Advogados.	63
Figura n.º 3.3 – Caraterização da amostra quanto ao género dos Advogados.....	67

Índice de tabelas

Tabela n.º 1.1 – Modelo de competências de liderança segundo Rouco.....	18
Tabela n.º 1.2 – Estilos de liderança segundo diferentes autores.	27
Tabela n.º 1.3 – Grupos de competências, estilos de liderança e fatores critério.	36
Tabela n.º 2.1 – Pergunta de partida, perguntas derivadas, perguntas de investigação e hipótese.	44
Tabela n.º 2.2 – Referencial de competências e estilos de liderança.....	46
Tabela n.º 2.3 – Fatores critério decorrentes da ação de liderança.....	48
Tabela n.º 2.4 – Composição do inquérito de competência e estilos de liderança, e fatores critério.....	49
Tabela n.º 2.5 – Constituição da amostra.	51
Tabela n.º 2.6 – Fiabilidade das escalas usando o <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i>	52
Tabela n.º 2.7 – Confiabilidade interna das dimensões apuradas.....	52
Tabela n.º 3.1 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas da amostra total (n=50).	57
Tabela n.º 3.2 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas quanto às categorias.	62
Tabela n.º 3.3 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas quanto aos escalões etários dos Advogados.	65
Tabela n.º 3.4 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas quanto ao género dos Advogados.	67
Tabela n.º 3.5 – Lista de Competências mais e menos valorizadas segundo as respostas da amostra e subamostras.	69
Tabela n.º 3.6 – Estilo de liderança mais valorizado segundo as respostas da amostra e subamostras.	74
Tabela n.º 3.7 – Correlações de Pearson entre as competências e estilos de liderança e a orientação para as relações humanas e orientação para a tarefa.....	80
Tabela n.º 3.8 – Resumo modelo da variável dependente (orientação para as relações humanas) com as variáveis independentes (competências e estilos de liderança cujo <i>p-value</i> <0,01).	82
Tabela n.º 3.9 – ANOVA para a variável dependente (orientação para as relações humanas) com as variáveis independentes (competências e estilos de liderança cujo <i>p-value</i> <0,01).82	
Tabela n.º 3.10 – Coeficientes da variável dependente (orientação para as relações humanas) com as variáveis independentes (competências e estilos de liderança cujo <i>p-value</i> <0,01).	83
Tabela n.º 3.11 – Resumo modelo da variável dependente (orientação para a tarefa) com as variáveis independentes (competências e estilos de liderança cujo <i>p-value</i> <0,01).	84

Tabela n.º 3.12 – ANOVA para a variável dependente (orientação para a tarefa) com as variáveis independentes (competências e estilos de liderança cujo <i>p-value</i> <0,01).	84
Tabela n.º 3.13 – Coeficientes da variável dependente (orientação para a tarefa) com as variáveis independentes (competências e estilos de liderança cujo <i>p-value</i> <0,01).	85
Tabela n.º 3.14 – Correlações de Pearson entre as competências e os estilos de liderança.	87
Tabela n.º 3.15 – Resumo modelo da variável dependente (liderança participativa) com as variáveis independentes (competências e estilos de liderança cujo <i>p-value</i> <0,01).	89
Tabela n.º 3.16 – ANOVA para a variável dependente (orientação para a tarefa) com as variáveis independentes (competências e estilos de liderança cujo <i>p-value</i> <0,01).	89
Tabela n.º 3.17 – Coeficientes da variável dependente (liderança participativo) com as variáveis independentes (competências e estilos de liderança cujo <i>p-value</i> <0,01).	90
Tabela n.º 3.18 – Resumo modelo da variável dependente (liderança por delegação) com as variáveis independentes (competências e estilos de liderança cujo <i>p-value</i> <0,01).	91
Tabela n.º 3.19 – ANOVA para a variável dependente (liderança por delegação) com as variáveis independentes (competências e estilos de liderança cujo <i>p-value</i> <0,01).	91
Tabela n.º 3.20 – Coeficientes da variável dependente (liderança por delegação) com as variáveis independentes (competências e estilos de liderança cujo <i>p-value</i> <0,01).	92
Tabela n.º 3.21 – Correlações de Pearson entre as competências e estilos de liderança e os fatores critério (esforço extraordinário e satisfação).	93
Tabela n.º 3.22 – Resumo modelo da variável dependente (esforço extraordinário) com as variáveis independentes (competências de liderança cujo <i>p-value</i> <0,01).	95
Tabela n.º 3.23 – ANOVA para a variável dependente (esforço extraordinário) com as variáveis independentes (competências de liderança cujo <i>p-value</i> <0,01).	96
Tabela n.º 3.24 – Coeficientes da variável dependente (esforço extraordinário) com as variáveis independentes (competências de liderança cujo <i>p-value</i> <0,01).	96
Tabela n.º 3.25 – Resumo modelo da variável dependente (satisfação) com as variáveis independentes (competências de liderança cujo <i>p-value</i> <0,01).	97
Tabela n.º 3.26 – ANOVA para a variável dependente (satisfação) com as variáveis independentes (competências de liderança cujo <i>p-value</i> <0,01).	97
Tabela n.º 3.27 – Coeficientes da variável dependente (satisfação) com as variáveis independentes (competências de liderança cujo <i>p-value</i> <0,01).	98
Tabela n.º C.1– Caracterização das competências e estilos de liderança dos Advogados da Sociedade de Advogados Vieira de Almeida.	103
Tabela n.º C.2 – Modelo de Competências e Estilos de Liderança para os Advogados da Sociedade Vieira de Almeida.	106
Tabela n.º AC.1 – Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk (normalidade) para as competências e estilos de liderança e fatores critério nas subamostras quanto às categorias.	cxl
Tabela n.º AC.2 – Teste de Levene para as competências e estilos de liderança e fatores critério nas subamostras quanto às categorias.	cxliv
Tabela n.º AC.3 – Teste de Kruskal-Wallis nas categorias e as competências e estilos de liderança e os fatores critério (n=50).	cxlv

Tabela n.º AC.4 – Teste de Kruskal-Wallis nas categorias e a coragem.....	cxlvii
Tabela n.º AC.5 – Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk (normalidade) para as competências e estilos de liderança nas subamostras quanto ao escalão etário.	cxlvii
Tabela n.º AC.6 – Teste de Levene para as competências e estilos de liderança nas subamostras quanto ao escalão etário.....	cl
Tabela n.º AC.7 – Teste de Kruskal-Wallis nos escalões etários e as competências e estilos de liderança (n=50).....	cli
Tabela n.º AC.8 – Teste de Kruskal-Wallis nos escalões etários e a coragem.....	cliii
Tabela n.º AC.9 – Teste de Kruskal-Wallis nos escalões etários e desenvolver os outros.	cliii
Tabela n.º AC.10 – Teste de Kruskal-Wallis nos escalões etários e liderança participativa.	cliv
Tabela n.º AC.11 – Teste de Kruskal-Wallis nos escalões etários e trabalho de equipa... cliv	
Tabela n.º AC.12 – Teste de Kruskal-Wallis nos escalões etários e gestão de conflitos. ..	clv
Tabela n.º AC.13 – Teste de Kruskal-Wallis nos escalões etários e orientação para a tarefa.	clv
Tabela n.º AC.14 – Teste de Kruskal-Wallis nos escalões etários e relações interpessoais.	clvi
Tabela n.º AC.15 – Teste de Kruskal-Wallis nos escalões etários e visão.....	clvi
Tabela n.º AC.16 – Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk (normalidade) para as competências e estilos de liderança e fatores critério nas subamostras quanto ao género.	clvii
Tabela n.º AC.17 – Teste de Levene para as competências e estilos de liderança e fatores critério nas subamostras quanto ao género.	clviii
Tabela n.º AC.18 – Postos de médias do teste Mann-Whitney no género e as competências e estilos de liderança (n=50).....	clix
Tabela n.º AC.19 – <i>P-value</i> do teste de Mann-Whitney no género e e as competências e estilos de liderança (n=50).....	clx

Índice de gráficos

Gráfico n.º AB.1 – Medidas de tendência central quanto às categorias dos Advogados.	cxxxvii
Gráfico n.º AB.2 – Medidas de tendência central quanto aos escalões etários dos Advogados.	cxxxviii
Gráfico n.º AB.3 – Medidas de tendência central quanto ao género dos Advogados. .	cxxxix

Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

	A	
AM		Academia Militar
APA		<i>American Psychology Association</i>
	N	
NEP		Normas de Execução Permanente
	O	
OE		Objetivo Geral
OG		Objetivos Específicos
	P	
PP		Pergunta de partida
	S	
SAVA		Sociedade de Advogados Vieira de Almeida

Lista de símbolos

\bar{x}	- Média aritmética
p	- População
α	- <i>Alpha de Cronbach</i>
SPSS 22.0	- <i>Statistical Package for Social Sciences</i>
<i>p</i>-valor	- Probabilidade de significância
S	- Desvio-padrão
M_d	- Mediana
M_o	- Moda
R	- Variação explicada pelo modelo
R^2	- Variação explicada pelo modelo ajustado
P_{25}, P_{50} e P_{75}	- Percentis
F	- Teste F – significância da regressão
Sig.	- Significância
β	- Inclinação face à variável explicativa
t	- Teste t de student
VIF	- <i>Variance inflation factor</i>
r	- Coeficiente de correlação de amostras
σ^2	- <i>Sigma squared variance</i>

Introdução

A presente dissertação enquadra-se na estrutura curricular do Mestrado de Liderança – Pessoas e Organizações e está subordinado ao tema: “Caraterização das competências e estilos de liderança: Estudo de caso sobre uma Sociedade de Advogados Portuguesa” e, tem como objeto de estudo identificar as competências e estilos de liderança dos Advogados da Sociedade de Advogados Vieira de Almeida e, relacioná-las com a eficácia dos líderes em ambiente de trabalho.

Atualmente, os mais diversos Estados por todo mundo, independentemente do seu tipo e forma, estão organizados e alicerçados em organizações. Mas, todas as organizações, sem prejuízo da sua natureza, são compostas por diversos tipos de recursos, no entanto as pessoas são o capital principal e inalienável ao funcionamento das organizações. Nos tempos atuais a constante mudança, a incerteza e a escassez de recursos contribuem para a impossibilidade de previsões adequadas e ajustadas temporalmente ao ideal de funcionamento de cada organização, o que leva a uma alteração das hierarquias com uma consequente redução das mesmas, bem como da burocracia, e consequentemente força a uma flexibilização das relações das organizações com o exterior, nomeadamente com os seus clientes. Por outro lado, a maneira como o trabalho é atualmente considerado é fruto de todas estas constantes mudanças e que em nome de um desenvolvimento económico e de uma estabilidade financeira, coloca pressão e uma forte exigência nas pessoas, nomeadamente nos colaboradores, no que diz respeito às suas capacidades, produtividade, flexibilidade bem como à disponibilidade de mobilidade, que desafia por completo o paradigma instalado de funcionamento e estruturação das organizações.

Neste contexto, só terão sucesso as organizações que estejam mais bem preparadas, adequadas e apetrechadas para enfrentar os desafios, nomeadamente as que aproveitarem melhor os seus Recursos Humanos assentando agora o foco não nas competências para as tarefas, mas nas que se centram na pessoa, as chamadas competências sociais ou transversais. Esta realidade afeta não só os colaboradores de uma forma geral, mas também os que exercem as funções de líderes, que num contexto cada vez mais volátil, incerto e complexo têm de continuar a mobilizar e alinhar todos os seus membros da equipa para cumprir objetivos e alcançar resultados.

Portanto, as organizações confrontadas com as novas características do ambiente interno e externo, devem ser capazes de as assimilar e extrair os aspetos positivos, através de lideranças sólidas, fortes, com boa preparação laboral, que sirvam de referência, que promovam a qualidade e a excelência, incrementando a eficácia e ao mesmo tempo contribuindo para a satisfação e desempenho organizacional. Assim, a liderança é um tema de investigação e análise, não só entre os gestores ligados às mais diversas áreas, mas também pelos académicos que abordam e estudam todas as matérias relacionadas direta ou indiretamente com esta área do conhecimento.

O autor desta investigação, por ser Advogado e por ter verificado algumas lacunas sobre estas temáticas no que concerne aos Advogados e mais concretamente sobre as complexas relações existentes entre os Advogados nas Sociedades de Advogados e, ainda pelo cada vez mais crescente número das referidas Sociedades em Portugal, são já cerca de 141, de acordo com a In-Lex¹, factos que fundamentam e sustentam este estudo pela sua originalidade, atualidade e pertinência, motivando o autor a escolher este tema. Face à pertinência do tema neste contexto profissional, o autor tem como objetivo principal caracterizar os Advogados que exercem funções de gestor/líder segundo as competências e estilos associadas à liderança, no qual, se escolheu realizar um estudo de caso de uma Sociedade de Advogados Portuguesa, a Sociedade de Advogados Vieira de Almeida, que tem atualmente cerca de 263 Advogados².

Na gestão das pessoas por competências, a existência de modelos de competências de liderança, nomeadamente para os que exercem cargos de direção ou chefia proporcionam excelentes instrumentos à disposição de todos aqueles que desempenham funções de Advogados na Sociedade de Advogados Vieira de Almeida, permitindo à Sociedade uma gestão que a capacite no seu recrutamento, desenvolvimento e na retenção de quadros cada vez mais competentes e qualificados.

Para Rouco (2012), estudando as atitudes e comportamentos dos Advogados que desempenham funções de gestão e liderança na Sociedade de Advogados Vieira de Almeida, que apresentem desempenhos superiores, poderemos encontrar os perfis adequados para a concretização dos objetivos organizacionais. Consequentemente, a

¹ “Fundada em 2005, a In-lex é uma empresa de Marketing e Publicidade que actua no sector da Advocacia. Tem como principal objectivo a promoção e divulgação das Sociedades de Advogados em Portugal (...)” (<http://www.in-lex.pt/apresentacao/>, acedido em 13 de fevereiro de 2018).

² De acordo com a pesquisa em: <https://www.vda.pt/pt/equipa>, acedido em 13 de fevereiro de 2018.

capacitação dos quadros das Sociedade de Advogados nesta área da liderança é uma garantia de qualidade futura e uma ferramenta que permitirá à organização agir em vez de reagir, permitindo algo fundamental à sobrevivência das organizações atuais, a gestão da mudança, antecipando variáveis que poderão afetar de forma decisiva a organização, muitas delas presentes no ambiente interno, mas também algumas no ambiente externo à própria organização.

Assim, é de crucial importância, nos tempos atuais, elaborar um modelo que sirva de apoio, por forma a identificar quais as principais competências associadas à liderança que contribuem para a eficácia dos Advogados, levando-os a desempenhos superiores e que simultaneamente proporcionem satisfação e bem-estar aos membros da sua equipa. Este modelo também pode ser utilizado posteriormente pela Sociedade de Advogados na deteção, seleção, desenvolvimento e retenção de quadros com as aptidões de liderança identificadas, criando na organização uma cultura que contribua decisivamente para garantir a sua vantagem competitiva e sobrevivência enquanto organização de sucesso.

Quando se aborda o tema liderança, necessariamente tem de ser enquadrada pela teoria clássica da gestão que segundo Fayol (1917), Mayo (1933) e Donnelly, Gibson e Ivancevich (2000) durante várias décadas, as organizações foram geridas por modelos perfeitamente estruturados e sob rígidas hierarquias, em que as funções da gestão englobavam, planeamento, organização, direção (comando), coordenação e controlo, cuja variável mudança raramente era introduzida. No âmbito deste estudo, a função direção tem particular interesse, dado que é onde os líderes têm que interagir ou estabelecer relações interpessoais com os membros da sua equipa, para os motivar a alcançar os objetivos ou metas (Rouco & Sarmiento, 2012). Para Chiavenato (1999) a direção é o ato de nomear pessoas e dirigir os seus esforços, motivá-las, liderá-las e estabelecer canais de comunicação. Apesar dos autores apontarem que é nesta função que está o ato de liderar, outros defendem que a liderança deveria ser uma função destinta da direção, por exemplo Mintzberg (1973) citado por Rouco (2012) considera que a liderança representa um papel destinto assumido pelos gestores.

Por outro lado, quando se escreve sobre relações interpessoais entre o líder e os membros da equipa é necessário enquadrar este fenómeno social na teoria das relações humanas, comportamentais e comportamentos organizacionais e, nomeadamente na importância que cada indivíduo assume nas organizações, sobretudo nos que exercem

funções de direção e têm de estar capacitados para operar em ambientes organizacionais dinâmicos, interativos e de gestão do capital intelectual. Ao analisar os modelos de gestão que têm sustentado a prática dos gestores nas últimas décadas à luz das teorias e perceber como estes servem de suporte aos novos desafios da liderança para os Advogados, segundo Quinn (2003, p. 416) existem quatro modelos de gestão organizacional, a saber: **meta racionais**, em que o gestor é decisivo e um produtor pragmático com uma direção clara e orientada para os resultados (**orientação para a tarefa**); **processos internos**, em que o gestor assume um papel de monitor ou coordenador com ênfase na eficácia, estabilidade e definição de responsabilidades; **relações humanas**, em que o gestor assume um papel de mentor e facilitador empático, assente no compromisso, coesão e moral e, processo decisórios com envolvimento dos membros da equipa (**orientação para as relações humanas**); e por último, **sistemas abertos** em que o gestor é inovador, criativo e negociador / mediador, assentes na adaptabilidade e apoio externo e, que partilha uma visão assente em valores comuns.

Relativamente às teorias da liderança enquadrantes para esta investigação, temos a **teoria dos traços** de personalidade (Bowden, 1926; Bingham, 1927; Tead, 1929); a **teoria comportamental** que se centra nas ações do líder, e não nas suas características, em que os diferentes padrões comportamentais categorizam diferentes estilos de liderança, situando-se o comportamento do líder entre as pessoas e as tarefas (Barrick & Mount, 1993; McClelland, 1985); a **teoria situacional** cuja liderança é determinada pelo contexto em que é exercida, sugerindo que, consoante os níveis da organização, receptividade dos seguidores e situação, é requerido determinado estilo de liderança, no qual a sua adequação define a **eficácia de um líder** (Fiedler, 1964; Hersey & Blanchard, 1969; House, 1971; Vroom & Yetton, 1973); a **teoria neo-carismática** que se centra nos feitos, verdadeiramente, extraordinários e raros de determinados indivíduos (Weber, 1947; Shamir, House, & Arthur, 1993); a **teoria transaccional** que considera a liderança essencialmente como uma transação, uma troca mútua de benefícios entre os líderes e os membros da equipa, baseada numa espécie de relação contratual, através da qual os líderes oferecem recompensas e reconhecimento em troca de compromisso, lealdade e empenho por parte dos seguidores (Avolio & Bass, 2004; Bass, 1985; Howell & Avolio, 1993); e a **teoria transformacional** em que o papel da liderança é transformar o desempenho dos

seguidores, através da influência e motivação, desafiando-os e inspirando-os a transcender os objetivos organizacionais (Bass, 1985; Burns, 1978).

Ao comparar os modelos e as teorias da administração / gestão, e as teorias da liderança, verifica-se que os dois primeiros modelos (meta racionais e processos internos) complementam-se e, que estão associados às teorias clássicas da gestão e à liderança transacional, em que os membros da equipa são especialistas na execução de tarefas e produção, no qual as premissas apontam a sua associação à orientação para as tarefas (Rouco, 2012; Yukl, 2013) e estilo de liderança diretivo (Vieira, 2002; Yukl, 2013). No terceiro modelo (relações humanas) associado à teoria das relações humanas e à liderança transformacional, em que a maior preocupação dos gestores volta-se para os membros da equipa, nomeadamente para satisfazer as suas necessidades e expectativas, cuja premissa associada é a orientação para as relações humanas (Rouco, 2012; Yukl, 2013) e o estilo de liderança participativo (Vieira, 2002; Yukl, 2013). No quarto modelo (sistemas abertos) – o foco está na procura da flexibilidade e de apoios externos, em que o membro da equipa é visto como parte do sistema, procurando responder às novas necessidades da sociedade. De acordo com Rouco (2012) verifica-se que nos modelos de gestão, a liderança transacional e a transformacional complementam-se (liderança situacional), na medida em que, a primeira ajusta as expectativas relativas ao desempenho e estabelece um nível de confiança mínimo entre o líder e os membros da equipa. A liderança transformacional representa a eficácia máxima de uma escala de atitudes e comportamentos de liderança para influenciar os membros da equipa a realizarem esforços extraordinários e a terem níveis elevados de satisfação.

No seguimento deste enquadramento teórico, este trabalho tem por objetivo geral (OG) contribuir para o quadro teórico e prático na área da liderança, identificando as principais competências e estilos de liderança que se associam à eficácia da liderança (esforço extraordinário e satisfação) dos Advogados na Sociedade de Advogados Vieira de Almeida por forma a elaborar um modelo. Os objetivos específicos (OE) desta investigação são os seguintes:

- a. Caraterizar os Advogados da Sociedade de Advogados Vieira de Almeida quanto às competências de liderança;
- b. Caraterizar os Advogados da Sociedade de Advogados Vieira de Almeida quanto aos estilos de liderança;

- c. Identificar quais as competências e estilos que se associam positivamente à eficácia da liderança (esforço extraordinário e satisfação);
- d. Propor um modelo de competência e estilos de liderança para a Sociedade de Advogados Vieira de Almeida.

Para orientar o estudo e manter uma estrutura coerente com os objetivos, formulou-se a seguinte pergunta de partida: **Quais as competências e estilos de liderança praticadas pelos Advogados da Sociedade de Advogados Vieira de Almeida que estão associados à eficácia da liderança?** E visa atingir o OG da investigação.

Uma vez estabelecida a pergunta de partida, foram elencadas as seguintes perguntas derivadas, relacionadas com a pergunta de partida, as quais vão ao encontro dos objetivos específicos referidos:

- Pergunta derivada n.º 1: Quais as competências de liderança mais praticadas pelos Advogados da Sociedade de Advogados Vieira de Almeida quando trabalham em equipa?
- Pergunta derivada n.º 2: Quais as competências de liderança menos praticadas pelos Advogados da Sociedade de Advogados Vieira de Almeida quando trabalham em equipa?
- Pergunta derivada n.º 3: Qual o estilo de liderança mais praticado pelos Advogados da Sociedade de Advogados Vieira de Almeida quando trabalham em equipa?
- Pergunta derivada n.º 4: Será que existem categorias de Advogados que têm níveis de comportamentos associados às competências e estilos de liderança significativamente diferentes das outras?
- Pergunta derivada n.º 5: Será que existem escalões etários de Advogados que têm níveis de comportamentos associados às competências de liderança significativamente diferentes das outras?
- Pergunta derivada n.º 6: Será que os Advogados do género feminino ou masculino têm níveis de comportamentos associados às competências e estilos de liderança significativamente diferentes?
- Pergunta derivada n.º 7: Quais as competências e estilos de liderança praticadas pelos Advogados da Sociedade de Advogados Vieira de Almeida que promovem a orientação para as relações humanas e a orientação para as tarefas?

- Pergunta derivada n.º 8: Quais as competências de liderança praticadas pelos Advogados da Sociedade de Advogados Vieira de Almeida que promovem o estilo de liderança participativo e por delegação?
- Pergunta derivada n.º 9: Quais as competências e estilos de liderança praticadas pelos Advogados da Sociedade de Advogados Vieira de Almeida que promovem o esforço extraordinário e a satisfação?

A metodologia científica utilizada neste trabalho, segue a Norma de Execução permanente (NEP) para a redação de trabalhos científicos na Academia Militar número 522/1ª de 20 de janeiro de 2016 (Academia Militar [AM], 2016). Nos casos em que esta é omissa, seguiram-se as orientações do Regulamento Geral dos Mestrados da Academia Militar n.º 326/2012, de Quivy e Campenhoud (2008) e, as citações e referências bibliográficas foram feitas de acordo com o referencial da American Psychology Association (APA).

Como ilustra a Figura n.º 1, este trabalho de investigação foi dividido de uma forma geral em quatro fases distintas. A primeira fase contemplou a elaboração do projeto de investigação, no qual se escolheu o tema e identificou o assunto a investigar, descrição e justificação da sua pertinência e importância, descrição do estado da arte, delimitação do estudo e, definição do objetivo geral e objetivos específicos e, descrição da parte empírica.

A segunda fase da investigação contemplou a parte concetual, onde se delimitou com maior clareza o campo teórico através da revisão de literatura, baseada em publicações nacionais e internacionais de preferência indexadas à *Scopus*, da qual resultou a escolha das variáveis e a suas relações, e ainda foram confirmadas as premissas identificadas na apresentação do projeto de investigação.

Na terceira fase, foi executado o trabalho empírico, onde foram identificadas e selecionadas as variáveis independentes, moderadoras e dependentes, a partir das quais se elaborou o modelo concetual. Ainda, nesta fase escolheu-se o instrumento para a recolha de dados e foi aplicado um pré-teste a uma subamostra com as mesmas características da população em estudo. De seguida, aplicou-se o questionário e escolheram-se os métodos estatísticos mais adequados para tratamento dos dados para confirmar ou infirmar as hipóteses formuladas, dos quais se retiraram os resultados mais pertinentes para a materialização dos objetivos desta investigação. Por fim, na fase conclusiva, e após a

interpretação, através da discussão e confrontação dos resultados, teceram-se algumas conclusões e recomendações para investigações futuras.

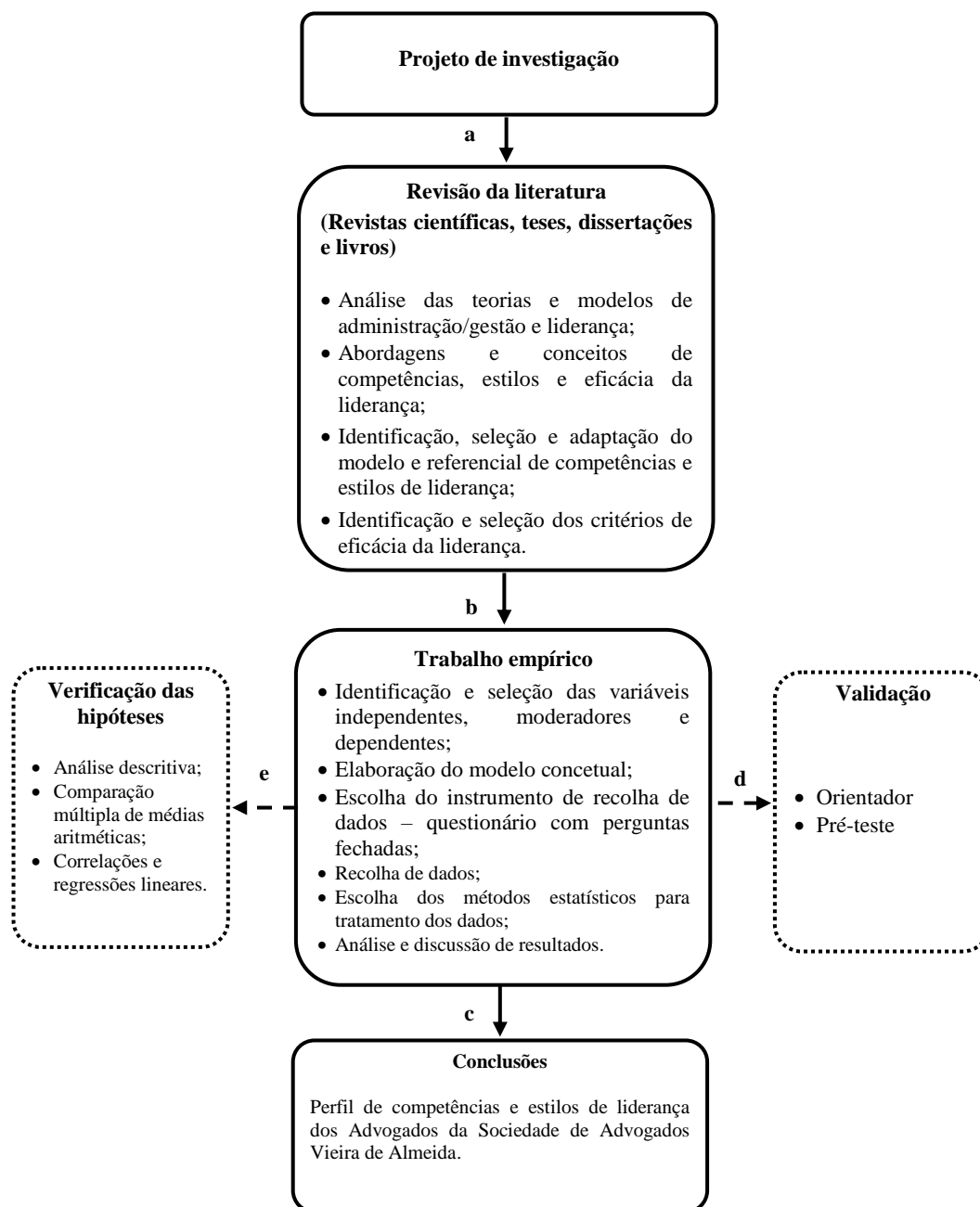


Figura n.º 1 – Modelo metodológico da investigação.

O presente trabalho é composto por cinco partes principais: Na primeira parte - Introdução é feito um enquadramento e importância da investigação, definição dos objetivos, descrição da metodologia seguida e, definição da estrutura do trabalho.

Na segunda parte, Capítulo 1 é feito um enquadramento teórico “estado da arte” sobre as competências e estilos de liderança, quer no contexto geral, quer no contexto da advocacia e, a identificação dos indicadores ou critérios da eficácia da liderança. Por fim, foram analisados outros estudos sobre a mesma temática e, elaborado o modelo com as dimensões / construtos para responder à pergunta de partida formulada.

Na terceira parte, Capítulo 2 é apresentada a metodologia para o trabalho de campo, no qual se referem os métodos de abordagem ao problema e à justificação, técnicas, procedimentos e meios utilizados, local e data e recolha de dados, caracterização da amostra, descrição dos procedimentos de análise e recolha de dados, descrição dos materiais, instrumentos, e meios informáticos utilizados.

Na quarta parte, Capítulo 3 são apresentados, analisados e discutidos os resultados obtidos que estão relacionados com a pergunta de partida e as hipóteses formuladas, com o auxílio de gráficos e de tabelas. A análise dos resultados é também comparada com os resultados obtidos por outros investigadores de diferentes áreas do conhecimento e são referidos no capítulo da revisão de literatura.

Na quinta parte, as conclusões são apresentadas através dos resultados das hipóteses previamente formuladas, das perguntas derivadas e da pergunta de partida. Seguem-se as conclusões consideradas mais pertinentes, as reflexões finais acerca das limitações e as potencialidades da investigação.

Após a indicação da Bibliografia e na parte pós-textual (Apêndices e Anexos), são apresentados os apêndices que se revestem de uma importância significativa, uma vez que são ilustrativos dos elementos trabalhados pelo investigador, mas que pela sua extensão não puderam ser integrados na parte textual e anexos que visam esclarecer ou complementar os conteúdos abordados na parte textual e que, pela mesma razão, não foram integrados no corpo do trabalho.

Capítulo 1. Competências e estilos de liderança

1.1 Introdução

Na continuação dos desafios colocados durante a introdução para esta investigação, irão ser apresentados neste capítulo, os conceitos associados às palavras chave do tema (competências e estilos de liderança) e será realizada uma análise crítica aos seus significados segundo diferentes abordagens e autores, bem como serão apresentados alguns resultados de estudos que sustentam a pergunta de partida.

Segundo Harvey e Buckley (2002) e Rouco (2012) a dinâmica e a complexidade do local de trabalho exige cada vez mais novas competências e um grau ou nível de proficiência mais elevado em todos os níveis hierárquicos da organização. Para Harvey e Buckley (2002) todos os colaboradores líderes e não líderes devem preparar-se para um ambiente industrial com elevada percentagem de serviços, com ênfase na gestão de processos, mercado global e multicultural, equipas e estruturas organizacionais virtuais, procedimentos e fluxos operacionais reativos, setores de mercado com fronteiras mal definidas e turbulentos, Sociedades virtuais, comunicações instantâneas e contínuas, crescimento exponencial das tecnologias, e responsabilidades e capacidades únicas para a execução de tarefas específicas.

Neste ambiente, os líderes são obrigados a renovar de forma contínua o seu *core* de competências orientado para um sistema inovador de aprendizagem, tais como a capacidade para perceber em cada momento as necessidades e expectativas dos membros da equipa, que são criadores e gestores de conhecimento (Holman & Devane, 1999). Por isso, neste novo ambiente de trabalho, os líderes precisam de saber quando e como os seus comportamentos de liderança (estilos de liderança) devem ser executados por forma a promover o talento e a satisfação de cada membro da equipa (Mumford, Zaccaro, Harding, & Jacons, 2000).

Neste ambiente dinâmico e complexo, as organizações têm passado por várias mudanças, incluindo estruturas mais horizontais e flexíveis, *downsizing* e abordagens a

360° quanto ao fluxo de informação. Estas mudanças foram desencadeadas por intervenções na gestão e pela reengenharia dos processos de negócio, em que o exercício da liderança é um fator fundamental no início, implementação e direção da transformação das organizações. Neste contexto particular, se os líderes quiserem continuar a ter um impacto positivo na organização e nos seus membros, os paradigmas teóricos que têm suportado as práticas de gestão como a liderança transformacional *versus* liderança transacional, a liderança diretiva *versus* liderança participativa, a consideração *versus* estrutura inicial e a liderança orientada para as relações humanas *versus* liderança orientada para as tarefas devem ser ampliados e adequados à dinâmica dos novos fenómenos sociais (Avolio, Bass, & Jung, 1999; Bass & Avolio, 1990; Conger, 1993; Ekvall & Arvonen, 1991, 1994; Puffer & McCarthy, 1996).

Enquadrado pelo texto anterior, também numa sociedade de Advogados em que se opera com o conhecimento e o talento individual de cada membro da equipa na resolução de problemas sociais, cabe a cada líder desenvolver as suas competências essenciais para enfrentar os novos desafios organizacionais, e promover um clima positivo para desenvolver a criatividade e a inovação (Senge & Garsteds, 2001).

Para responder cabalmente à pergunta de partida desta investigação, importa começar por identificar e analisar as várias definições que estão associadas ao conceito de liderança para no final adotar aquela que responde eficazmente aos seus propósitos. Assim, para Nourthouse (2013) a liderança é o processo no qual um indivíduo influencia um grupo para alcançar um objetivo comum. Omolayo (2007) definiu a liderança como o processo em que o líder procura o voluntarismo dos membros da equipa para realizar um esforço por forma a alcançar os objetivos da organização.

Segundo Vieira (2002, p. 11) a liderança é um “processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado”. Nesta definição, que é a adotada para enquadrar este estudo, podemos verificar que o líder, para além da autoridade formal que lhe é conferida pela organização, tem de influenciar os seus membros da equipa através da autoridade informal para o cumprimento os objetivos e inspirá-los para um esforço extraordinário (Rouco, 2012).

Ou seja, a liderança é um processo de influência social em que um indivíduo (líder) procura a participação voluntária de um ou mais membros da equipa para realizar um esforço extraordinário para alcançar os objetivos da organização (Omolayo, 2000), ou um processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou grupo para realizar um esforço em direção a um meta ou objetivo e em determinada situação (Akanwa, 1997).

Para Cohen (1990) a liderança é uma arte de influenciar os outros para atingirem o seu desempenho máximo na execução de uma tarefa ou obtenção de um objetivo. Posteriormente, Limbare (2012) expandiu esta definição e considerou a liderança como uma influência interpessoal exercida numa situação e direcionada através da comunicação para a consecução de objetivos específicos, e ainda afirmou que é a capacidade de formar e moldar atitudes e comportamentos de outros indivíduos.

Com base nas definições anteriores, podemos identificar as palavras comuns e que são as seguintes: a liderança como um processo; uma relação de influência ou poder sobre os outros, em que estamos na presença de um conceito relacional, e um indivíduo é influenciador e os outros influenciados; e finalmente, objetivos comuns no qual está implícita a presença da motivação como a força motriz de cada indivíduo e da organização.

Para Rouco (2015) a liderança é efetiva quando o líder influencia os membros da equipa até estes atingirem os objetivos acordados, e é eficaz quando os mesmos, na ausência dos líderes, continuam a ter as atitudes e comportamentos adquiridos para a realização das tarefas.

1.2 Competências de liderança

Seguindo a tendência da gestão dos Recursos Humanos por competências introduzido nas organizações nas últimas décadas, no qual o indivíduo é cada vez mais valorizado em conformidade com o seu perfil, também os líderes têm vindo a ser cada vez mais enquadrados nesta abordagem (Fernandez, 2014). Neste seguimento, nesta subsecção irão identificar-se as competências associadas à liderança segundo diferentes autores e áreas científicas tomando sempre que possível o contexto dos Advogados.

Para realizar uma análise documental objetiva às obras e artigos científicos, importa escolher e tomar como referência uma definição sobre o conceito de competência. Boyatzis

(1982) apresentou uma das primeiras definições de competência no contexto da gestão, como sendo as características subjacentes de um indivíduo que causam um desempenho eficaz e excecional. McClelland (1973) citado por Rouco (2012) também referiu que as competências podiam ser usadas como preditores do desempenho superior de uma tarefa ou função e que não dependiam da etnia, do género ou fatores socioeconómicos. Para Boyatzis (2008) a importância do conceito de competência básica está na forma como foi concebido, e este foi extraído da teoria do desempenho do trabalho, e por isso está alinhada com os comportamentos necessários ao exercício de uma função ou tarefa organizacional. Rouco (2012, p. 81) definiu a competência como um “conjunto de traços de personalidade, conhecimento, aptidões, atitudes e comportamentos para ter desempenhos superiores no local de trabalho e segundo um critério de referência ou grau de realização”.

Boyatzis, Goleman e Rhee (2000) estabeleceram três domínios para agrupar as competências associadas à liderança, em que numa primeira fase identificaram os aspetos emocionais e sociais, e numa segunda fase adicionaram os aspetos cognitivos para uma liderança eficaz. Boyatzis (2008) referiu que estes três domínios oferecem uma visão sistémica da personalidade de um líder. No domínio cognitivo, Goleman (1998) e mais tarde Palaiman e Skazauskiene (2010) referiram que as competências associadas à inteligência podem conduzir os líderes a um melhor desempenho, em que Boyatzis (2008) a definiu no contexto da liderança como a capacidade para pensar ou analisar informações e situações que levam a causas efetivas ou a desempenhos superiores. Como reforço à importância da inteligência no líder, Boyatzis, Good e Massa (2012) afirmaram que esta pode desempenhar um papel essencial na seleção das outras competências para um desempenho superior em cada situação.

De acordo com Jordan e Cartwright (1998), alguns investigadores sustentaram que deve existir um número máximo de competências chave para realizar uma tarefa ou função num determinado contexto de trabalho para obter desempenhos superiores, em que Harris e Moran (1987) apontaram que esse número pode estar entre as 20 e as 30. Ao longo das últimas décadas a literatura e a investigação é rica na identificação de competências e modelos associados à liderança, sobre o qual nos próximos parágrafos ir-se-á aprofundar o assunto através da sua identificação por ordem cronológica, dentro do possível, das obras científicas analisadas.

1.2.1 Competências de liderança em diferentes contextos

Num contexto de trabalho cada vez mais complexo, a função de gerir tornou-se cada vez mais difícil, e seguir as teorias e os estilos eficazes ou simplesmente as boas práticas dos comportamentos associados à liderança já não é suficiente (Clarke 2013). Atualmente, os líderes precisam de saber quando e como devem empregar os seus comportamentos associados às competências de liderança (Mumford, Zaccaro, Harding e Jacobs, 2000), em que cada vez mais as organizações têm vindo a elaborar modelos de competências que combinam os traços de personalidade, conhecimento, aptidões, comportamentos, atitudes, crenças, inteligência e aptidões (Bonnstetter, 1999). As competências de liderança podem, portanto, ajudar os líderes a alcançar as suas necessidades tendo em conta que valoriza os seus comportamentos, ou seja, aumentam as suas capacidades para avaliarem cada situação e ter um melhor desempenho.

Harrison e Hopkins (1967) referiram que num contexto global e multicultural os líderes têm que ter capacidade de comunicação verbal e não-verbal, capacidade para agir perante a incerteza, perante informação insuficiente e conflituante, inspirar confiança, resolver problemas, e envolver e gerar consenso na tomada de decisão com os membros da equipa. Harris e Moran (1987) concluíram que a empatia, abertura a novas experiências, persistência, sensibilidade para os aspetos interculturais, respeito pelos outros, flexibilidade, tolerância à ambiguidade e comunicação estão associados aos desempenhos superiores num contexto multicultural.

Bhuro, Allen, Brockbanl, Pucik, Smith e Tichy (1990) referiram que, a relação entre a tolerância à ambiguidade, ao não julgamento, à flexibilidade comportamental, às relações interpessoais, à empatia, à motivação e à vontade para adquirir novas atitudes, estão relacionados com os líderes globais. Moran e Riesenberger (1994) sugeriram que os líderes devem ter uma mentalidade global e aberta, trabalhar de igual modo com todas as pessoas, ter uma orientação para o longo prazo, gerir a mudança, criar sistemas de aprendizagem, motivar os outros, gerir os conflitos, trabalhar com equipas multiculturais, promover a cultura e respeitar os outros. Ainda, no contexto multicultural, Srinovas (1995) referiu que a curiosidade, o discernimento sobre o contexto, a aceitação da complexidade e as suas contradições, sensibilidade e conscienciosidade, agarrar as oportunidade, foco e

melhoramento contínuo dos processos organizacionais, gestão do tempo, gestão do conhecimento e inovação contribuem para a emergência do líder.

Kouzes e Posner (2002) identificaram um modelo com cinco práticas fundamentais da liderança e que são a capacidade de desafiar o processo, inspirar e partilhar uma visão, capacitar os outros para agir, encorajar os outros e indicar um caminho. Rhinesmith (1996) afirmou que os líderes devem ter um *zoom out*, gerir a complexidade, íntegro e verdadeiro, adaptabilidade, trabalhar em equipa, gerir a incerteza, aberto a novas experiências e gerir a aprendizagem. Spreitzer, McCall e Mahoney (1997) identificaram as seguintes competências associadas aos líderes emergentes que frequentavam cursos de liderança: sensibilidade para diferentes culturas; coragem; capacidade para promover o melhor das pessoas; integridade, perspicácia, compromisso; assumir riscos, *feedback* positivo, multiculturalidade, criar oportunidades para aprender, aberto à crítica e flexibilidade.

Jordan e Cartwright (1998) referiram que o sucesso de um líder está na mistura entre as características da personalidade, no qual destacaram a capacidade intelectual, a autoconfiança, aberto a novas experiências e estabilidade emocional, e as competências da gestão, como a capacidade para estabelecer relações interpessoais, sensibilidade multicultural, capacidade de comunicação e gerir o *stress*. Jokinen (2004) realçou algumas competências do líder do futuro nas quais se destacam, pensamento global, multiculturalidade, experiência tecnológica, construir redes (*networking*), e capacidade para partilhar a liderança. Coviello, Ghauri e Martin (1998) e Zacarias (2000) referiram que apesar dos gestores ou líderes terem um conjunto de competências, devem em cada momento de ter a capacidade de flexibilidade e adaptação ter um determinado estilo de liderança eficaz para cada sistema de valores e culturas. Em que Higgs (1996) já tinha referido que a gestão das relações interpessoais em ambiente multicultural é uma das capacidades que estão mais relacionadas a adaptação e flexibilidade, e relações interpessoais. Jordan e Cartwright (1998) e Morrison (2000) afirmaram que de acordo com uma revisão a diferentes abordagens sobre o líder global a autoconsciência, o auto domínio, a flexibilidade e as competências sociais são as competências críticas ou essenciais para a obtenção de sucesso.

Conner (2000) referiu que para um líder tenha sucesso numa organização multinacional tem que ter as seguintes competências: conhecimento dos negócios, capacidade para influenciar os outros, perspetiva global, forte carácter, capacidade para

motivar os outros, empreendedor. Caligiuri e Di Santos (2001) num estudo sobre os líderes nas empresas identificaram a capacidade para mudar o estilo de liderança conforme a situação, abertura às novas experiências e flexibilidade. O'Dea e Flin (2001) referiram que os líderes organizacionais para promoverem desempenhos superiores têm que envolver os membros da equipa na tomada de decisão, estabelecer relações humanas, liderar pelo exemplo, e ser proativos.

Kets de Vries e Florent-Tracy (2002) afirmaram que os líderes globais são os que possuem inteligência global, em que Boyatzis, Goleman e Rhee (2000) já tinham identificado esta competência como sendo a capacidade para ter autoconsciência, autogestão, consciência social e competências sociais para aplicar em cada contexto organizacional ou situação. Já Meldrum e Atkinson (1998) tinham-se referido à inteligência emocional, nomeadamente sobre como e quando deveria ser usada, e os mesmos autores também classificaram as competências em três dimensões: competências cognitivas³; resiliência emocional⁴; e competências pessoais⁵. Em contextos dinâmicos, Hiam (2003) referiu que as organizações devem ter cada vez mais competências associadas à iniciativa, à flexibilidade e à criatividade para resolver os problemas no qual cada membro desempenha um papel fundamental na obtenção dos objetivos estratégicos.

Para Vredenburg (2002) a comunicação é uma competência básica no líder para criar e aumentar a confiança entre os membros da equipa. Anantatmula (2010) argumentou que a promoção de uma comunicação aberta e confiável promove a inovação, o desenvolvimento da equipa, partilha de conhecimento e a colaboração. Rouco (2015) afirmou que a comunicação representa uma das competências nucleares para o exercício de uma boa liderança, dado que é através desta que o líder estabelece relações interpessoais, define objetivos, inspira os membros da equipa, dá *feedback* positivo e serve de exemplo aos padrões desejados na organização. Também outros autores referiram a comunicação como uma competência nuclear da liderança, mas, poucos são os que operacionalizam os estilos de comunicação dos líderes para serem eficazes perante os membros da equipa (Frese, Beime, & Schoenborn, 2003; Riggio, Riggio, Salinas, & Cole, 2003).

³ Para Meldrum e Atkinson (1998) as competências cognitivas são habilidade para ver as coisas por diferentes abordagens e a autoaprendizagem como uma competência para entender e gerir-se a si próprio.

⁴ Para Meldrum e Atkinson (1998) a capacidade para manter a confiança e a objetividade quando está sob pressão.

⁵ Para Meldrum e Atkinson (1998) como a capacidade para ter determinação para o sucesso, ser proativo e tomar riscos.

De Vries, Bakker-Pieper e Oostenveld (2010) definiram os estilos de comunicação do líder como um conjunto distinto de comportamentos comunicacionais interpessoais orientados para otimizar as relações entre os membros da equipa de modo a alcançar os objetivos organizacionais. Para o sucesso pessoal do líder é importante desenvolver uma comunicação positiva através de comportamentos assertivos e de negociação (Gulkekin, 2012). Para Waldderr e Muck (2001) a maioria dos autores referem a competência comunicação assertiva como sendo a que apresenta valores mais elevados na maioria dos estudos. Spitzberg e Cupach (1981) referiram que uma interação efetiva poder ser vista como uma forma de influência, em que o líder tem a função de comunicar as tarefas e objetivos com eficácia, manter o diálogo e as normas interpessoais de forma apropriada.

De uma forma geral, para Black, Morrison e Gregersen (1996), Goleman (1998), Gregerson, Morrison e Black (1998), Spreitzer et al. (1997) e Rouco (2012) existe um conjunto de competência que são preditoras da liderança e transversais aos vários contextos e, que afetam as outras competências secundárias. Os autores identificaram as seguintes competências: autoconsciência, compromisso para com a transformação e capacidade para interrogar as coisas (desafiar o processo). Os mesmos autores referiram que as características cognitivas dos líderes são: otimismo, autorregulação, avaliação social, empatia, motivação, capacidades cognitivas, capacidade para aceitar a complexidade e as contrariedades. E ainda, existem competências mais explícitas que estão associadas aos resultados, como as capacidades sociais, *networking* e conhecimento do contexto.

Rouco (2012, 2015) apresentou um modelo com 26 competências de liderança para o contexto militar que resultou do estudo efetuado aos Oficiais do Exército Português na obtenção de desempenhos superiores e como indicam Oliveira, Rouco e Gladkikh (2016) foi acrescentado posteriormente a competência proatividade, como ilustra a Tabela n.º 1.1. O modelo de competências de liderança de Rouco está dividido em quatro dimensões e que são as seguintes: domínio de si próprio (competências pessoais-cognitivas); domínio das relações com os outros (competências sociais); domínio do trabalho, atividades e tarefas (competências funcionais); e domínio da gestão (competências organizacionais).

Tabela n.º 1.1 – Modelo de competências de liderança segundo Rouco.

Tipologia das competências			
Pessoais - cognitivas	Sociais	Funcionais	Organizacional
Domínio das competências			
De si próprio	Das relações com os outros	Do trabalho, atividades e tarefas	Da gestão
<ul style="list-style-type: none"> • Coragem • Auto-confiança • Auto-controlo • Flexibilidade e adaptabilidade • Determinação e perseverança • Otimismo e entusiasmo • Consideração • Integridade • Transparência • Proatividade 	<ul style="list-style-type: none"> • Carisma • Liderança participativa e envolvimento • Influência pela referência • Abertura à multilateralidade • Reconhecimento, feedback positivo e valorização • Comunicação e assertividade • Coesão e trabalho de equipa • Desenvolvimento dos outros • Orientação para as relações humanas 	<ul style="list-style-type: none"> • Tomada de decisão • Capacidade para resolver problemas • Aptidão técnica e profissional 	<ul style="list-style-type: none"> • Visão • Gestão de conflitos • Avaliação organizacional • Orientação para a missão • Comando e direção

Fonte: Adaptado de Rouco (2012, 2015) e Oliveira, Rouco e Gladkikh (2016).

1.2.2 Liderança e competências no contexto dos Advogados

No que concerne às sociedades de Advogados, podemos considerar a existência de algumas competências de liderança que poderão ser essenciais, seja ao nível da sua direção, grupos de prática, estagiários, escritório e os diversos departamentos: A necessidade de uma mentalidade firme, na medida em que os líderes das sociedades de Advogados necessitam da confiança dos seus sócios, associados e demais colaboradores, de que o interesse coletivo terá sempre a primazia face aos interesses pessoais; compreender a motivação dos outros, a empatia, a capacidade de motivar as pessoas a quererem assumir desafios, a ultrapassarem os limites pessoais e práticos e, assim, criar novas oportunidades para a sociedade de Advogados e para si mesmos; a capacidade para acolher novas ideias, novas abordagens, alcançar o equilíbrio da própria opinião com as ideias dos outros, independentemente da origem e qualidade; a credibilidade, porque a maior parte das mudanças nas sociedades de Advogados envolve algum grau de “violação” da autonomia individual e é fundamental que o líder tenha credibilidade para fundamentar e justificar as mudanças, nomeadamente a capacidade de garantir a execução adequada ou a necessidade de fazer essas mudanças; e a comunicação, porque sem uma boa capacidade

de comunicar, de forma assertiva, clara e objetiva torna-se quase impossível criar o ambiente colaborativo desejado.

Liderar uma sociedade ou um escritório de Advogados nunca foi fácil, mas na atualidade os que têm funções de liderança enfrentam um conjunto mais complexo de desafios não só internos como externos. Além dos desafios diários e habituais de encontrar e prestar o melhor serviço aos clientes, quem lidera no exercício da advocacia enfrenta outros desafios tais como: A liderança de diversas gerações de Advogados que trabalham lado a lado no escritório e que todos têm diferentes concepções não só ao nível do exercício profissional, das diferentes competências, como ao nível do “choque” tecnológico; e quem lidera as sociedades e as Sociedades de Advogados na atualidade tem de enfrentar um mercado complexo, dinâmico, em mudança constante e muito rápida. Por um lado, os clientes exigem cada vez mais e melhor trabalho jurídico, mas com preços mais baixos, ao que acresce a simplificação de muitos processos legais e o surgimento de cada vez mais empresas virtuais, fatores que criam muitas ameaças estratégicas, por outro lado as novas tecnologias permitem eficiências significativas no exercício da advocacia.

O exercício da advocacia, sobretudo ao nível das sociedades e dos Sociedades de Advogados, cada vez mais, à semelhança de outras áreas de serviços, atividades e negócios, internacionaliza-se e portanto o líder vai ter de liderar além-fronteiras, a partir de vários Sociedades, alguns do outro lado da cidade, outros no país e outros noutros países, sendo necessário gerir pessoas e projetos de diferentes locais, continentes, culturas, fusos horários, idiomas e outros ordenamentos e sistemas jurídicos.

Para ultrapassar e vencer todos estes constrangimentos e obstáculos, um advogado, líder de sucesso, precisa de dominar quatro competências essenciais de liderança: Estar atento; desenvolver redes de contato e partilha; alargar a sua influência não só interna como externa; e influenciar e potenciar as mudanças.

Face a esta introdução geral sobre o contexto no qual os Advogados operam, coloca-se a pergunta: Os Advogados são líderes?

1.2.2.1 Os Advogados são líderes?

Conforme já foi referido no início deste capítulo e através da combinação das várias definições, concluímos que a ideia comum será afirmar que uma pessoa que é capaz de influenciar os outros para alcançar uma tarefa específica é um líder, então os Advogados são essencialmente líderes porque o seu trabalho está muito relacionado com a capacidade de influenciar decisões e proceder à realização de tarefas. Portanto, os Advogados como personalidades e como “atores jurídicos” seja na prática individual seja na prática que desenvolvem nas Sociedades de Advogados, devem ser considerados nos estudos de liderança, e nesta subsecção vamos ter em conta o que os autores e investigadores consideram e dão relevância nos estudos sobre as competências de liderança dos Advogados, que problemas enfrentam e quais são as principais tendências nas diversas profissões jurídicas.

Muitos autores consideram o sucesso da profissão de advogado à luz das competências técnico-jurídicas, mas também das competências de liderança. Mas como todo o entendimento de uma liderança bem-sucedida pode ser muito diferente em determinadas situações, as competências de liderança podem variar de um caso para outro e é por isso que a fórmula única de sucesso ainda não existe. Portanto, o contexto é muito importante para a discussão das competências e atributos da liderança e a capacidade de um indivíduo liderar com sucesso (Rhode, 2010).

É por isso que no contexto dos estudos de direito, se aplica o papel dos líderes não porque os Advogados possuem algumas competências específicas, mas devido a que os Advogados desempenham na sociedade e as responsabilidades que assumem e a confiança que as pessoas depositam neles, no que concerne ao tratamento das suas situações pessoais. Em muitas situações, espera-se que os Advogados sejam líderes não apenas pelos seus conhecimentos e competências, mas pela elevada responsabilidade que assumem para manter elevados padrões éticos, exercer a justiça e alcançar os resultados e as decisões que influenciam diretamente a vida de outras pessoas, nomeadamente sobre a pena de prisão, os casos financeiros, a defesa oficiosa, casos de custódia, procedimentos administrativos, entre outros. Os Advogados são responsáveis por intervir em disputas, resolver complexos desafios legais, contribuir para o estabelecimento de novas regras e regulamentos para a sociedade e entender o complexo e robusto panorama do litígio (Rubenstein, 2005). De

acordo com o mesmo autor, os clientes olham para os Advogados como líderes, pois eles desempenham papéis de liderança, e embora uma grande parte dos Advogados exerça a advocacia em prática isolada, os Advogados têm que desempenhar inúmeras tarefas em diversos contextos, ao serviço dos seus clientes, da comunidade e das organizações, concluindo que todos os Advogados têm que se confrontar com os desafios da liderança.

Sorenson (2013) conclui com justiça que a liderança como função dos Advogados é dada (pelo grupo, pela autoridade formal ou pela expectativa de outros) e tomada (pelos próprios indivíduos quando eles decidem entrar na área do direito, enquanto muitos Advogados podem evitar funções de liderança, a maioria das pessoas vê os Advogados como líderes públicos, independentemente de escolherem ser líderes ou não. De facto, os Advogados levam os seus clientes a atingir o objetivo visado, tanto em assuntos privados quanto públicos. As posições dos Advogados não são limitadas apenas aos casos legais nos tribunais. Os Advogados geralmente ocupam posições de liderança na área pública. Trabalham como governadores, legisladores estaduais, juízes, promotores, conselheiros, membros de conselhos de diretores, conselhos de assessores e conselhos de fiduciários, as empresas jurídicas geralmente ajudam os governos e as organizações sem fins lucrativos (Rubenstein, 2005).

A multidiversidade de tarefas possíveis é enorme, assim como a pressão e um ambiente intensamente stressante. No setor privado, os Advogados podem administrar empresas com milhares de colaboradores em múltiplas jurisdições e sob pressões intensas e competitivas, enquanto no setor público, os Advogados intervêm nos problemas mais prementes da sociedade e do mundo: os direitos humanos, o racismo, a igualdade de género, a injustiça social e as mudanças climáticas, o terrorismo, a cibersegurança, a desigualdade e a pobreza. Esse tipo de problemas exige um desempenho de alto nível e um nível organizacional. E a importância desses fatores-chave foi confirmada num estudo feito por Bassi e McMurrer (2008), que argumentou que o mais poderoso preditor do lucro das grandes empresas e do desempenho organizacional dos Advogados é a qualidade das competências de liderança dos parceiros.

Rubenstein (2005) enfatizou que o nível de liderança exigido para as atividades dos Advogados é extraordinário por causa da variedade de funções que os Advogados são chamados a desempenhar: conduzir investigações de alto nível; identificar a corrupção; opor-se a outros Advogados, a agências governamentais, a tribunais e a integrar painéis de

arbitragem; e a interagir sempre de forma inteligente, profissional e convincente com a comunicação social e estar sempre numa fronteira entre a verdade e a reputação, uma vez que eles têm que investigar assuntos que podem minar severamente a vida financeira, emocional e institucional dos clientes e dos próprios Advogados. Além disso, como Tocqueville escreveu, a reputação perçecionada dos Advogados e legisladores muitas vezes sobrepõe-se desde que os Advogados prosseguem os interesses dos seus clientes, independentemente das suas crenças pessoais, que deve ser idealmente um traço vantajoso para os líderes políticos em nome da sociedade (Sorenson, 2013).

Da análise dos diversos autores, sobressai a ideia que os Advogados são vistos e também se espera que se apresentem como líderes, uma vez que assumem posições de liderança, pelo que o papel da liderança dos Advogados é uma realidade indiscutível num conjunto de diversas situações, e portanto, deve ser reconhecido que as faculdades de direito devem começar a ter uma abordagem ao tema da liderança, nomeadamente a introdução de uma unidade curricular nos seus planos de estudos.

Considerando as expetativas das competências de liderança no que diz respeito aos Advogados, é importante investigar quais as competências de liderança que principalmente contribuem para o exercício da advocacia, para o sucesso dos Advogados e como é que o seu desempenho pode ser melhorado.

1.2.2.2. Competências de liderança nos Advogados

Os académicos têm uma opinião de que, apesar dos requisitos de competências de liderança que as funções do advogado devem satisfazer, muitos Advogados continuam mal preparados em termos de liderança e muitas vezes desconsideram a educação da liderança porque se consideram bem treinados e altamente qualificados. Por exemplo, Rubenstein (2005) considera que muitos Advogados que têm tais personalidades, que muitas vezes tentam dominar a conversa enquanto falam com os clientes (porque provavelmente têm menos conhecimentos legais), e que essa forma de atuar não é nem produtiva nem satisfatória para ambas as partes. Há uma necessidade inequívoca de explorar as competências de liderança nas sociedades de Advogados e estabelecer as estruturas de maior sucesso que permitiriam melhor desempenho e produtividade na lei. Muitos académicos tentaram estimar e prever o sucesso dos Advogados. Richard (2013)

empreendeu a investigação baseada em competências empíricas sobre as qualidades de liderança e os Advogados, e descobriu que os Advogados de sucesso integrados num grupo eram menos sociáveis, mais céticos, mais suscetíveis ao *stress*, analíticos, autónomos, e mais defensivos do que o público em geral.

As sociedades de Advogados geralmente enfrentam uma grande lacuna entre as competências legais (competências técnicas e profissionais) e as competências de liderança, o que pode resultar em menor desempenho devido à falta de competências transversais (Richard, 2013). Após um estudo efetuado com a escala *Hogan Personal Inventory*, o mesmo autor afirmou que os Advogados para serem líderes no exercício das suas funções devem ter as seguintes competências: autoconfiança e inteligência cognitiva; ceticismo; raciocínio abstrato; sentido de urgência; capacidade para promover a confiança entre os membros da equipa; capacidade para desenvolver a harmonia na equipa; comunicação interpessoal; sociabilidade para promover a confiança efetiva; empatia, assumir o risco; e a flexibilidade.

Rubenstein (2005) referiu que o líder numa profissão de advogado é um visionário, colaborativo e corajoso, capaz de dar orientações, mas não age de forma ditatorial, adapta-se e exerce com bom senso, é discreto, tem impacto, mantém compromissos, tem humildade e reconhece os outros, tem um espírito inovador, tem tenacidade, integridade e foca-se no futuro.

De acordo com os primeiros filósofos nas teorias gregas, romanas e chinesas, a liderança exigia qualidades pessoais excecionais. No entanto, em relação à psicologia de vários líderes e às suas atitudes pessoais, Cullen (2009) teorizou que a liderança não é um dom excecional, mas um conjunto de competências que todos podem aprender. Noutras palavras, a liderança é para todos. Cullen (2009) no seu livro, explora uma série de entrevistas com dez Advogados líderes que desafiam o *status quo*, têm visão e ajudam a iniciar mudanças positivas através da colaboração, determinação e persuasão, além de atuarem no âmbito do modelo tradicional da advocacia. Cullen reconheceu que algumas pessoas podem ter competências e atitudes naturais de liderança, enquanto outras não conseguem aprender como se tornarem líderes de sucesso, e procuraram ajuda em competências como: credibilidade, motivação e determinação, comunicação e persuasão, criatividade, pensamento, visão, relacionamento e formação de equipas (Cullen, 2009).

Através da utilização de estudos de caso e de entrevistas com líderes proeminentes, James Kouzes, Barry Posner e Warren Bennis Cullen, escreveram que competência, honestidade e visão ajudam a construir a credibilidade e essas ferramentas são incorporadas na lei (Cullen, 2009). Para Cullen (2009) o impulso, determinação, comunicação e persuasão também são comuns para os profissionais da área jurídica, pois precisam de estudar e trabalhar muito para se tornarem especialistas, enquanto lutam por mudanças positivas e éticas utilizando as suas competências de comunicação para motivar outras decisões. Ainda para Cullen (2009) os Advogados precisam ter visão e pensar criativamente: identificar problemas e elaborar soluções.

Outros académicos também enfatizaram o papel da reputação e da credibilidade. Por exemplo, Rhode (2010) apontou para a credibilidade devido à importância da reputação dos Advogados e dos líderes. A mesma autora afirmou que normalmente a confiança do público nos Advogados é baixa em termos de percepção da sua integridade e da sua capacidade de liderar grandes sociedades de Advogados.

A variedade de opiniões confirma a importância da liderança para os Advogados e a importância particular de treinar as competências necessárias. Os líderes de hoje enfrentam desafios complexos na representação dos clientes, na formulação de políticas públicas e na liderança de organizações corporativas, governamentais e sem fins lucrativos. Os Advogados lidam com as questões mais importantes, embora muitas vezes não tenham uma liderança eficaz (Rhode, 2010).

Shultz e Zedek (2011) num estudo que realizaram, identificaram várias competências associadas aos Advogados, como sejam: bom raciocínio, competências em investigação jurídica, capacidade efetiva de escrever e falar, negociadores bem treinados e defensores dedicados. Os mesmos autores também identificaram as qualidades que muitas pessoas podem não associar automaticamente aos Advogados: inovação, empreendedorismo e boa resolução de problemas.

Outros académicos enfatizaram o papel da psicologia no trabalho diário dos Advogados. Dado que os Advogados passam a maior parte do tempo a realizar entrevistas com os clientes, aconselhando, negociando e tentando persuadir outras pessoas nas suas intervenções, é importante que eles saibam o que a ciência diz sobre como as pessoas

pensam e se comportam e como elas podem transmitir a maneira como implementam as suas melhores práticas (Robbennolt & Sternlight, 2012).

Os bons Advogados devem ser eficazes no desenvolvimento de relacionamentos com clientes, colegas e outras pessoas, portanto, têm fortes competências de comunicação e são bons em administrar o stresse e a trabalhar com alto grau de integridade. Nesse sentido, a importância da Psicologia está a aumentar (Robbennolt & Sternlight, 2012).

Devido à importância significativa e à alta responsabilidade dos Advogados do setor público, justiça, economia e estabilidade geral na sociedade, a reputação de honestidade, credibilidade e competência deve ser impecável (Polden, 2012).

Como podemos ver as competências de muitos Advogados entram em conflito com as competências dos líderes. Ser discreto e corajoso ao mesmo tempo dificilmente pode coincidir numa pessoa e mesmo que isso aconteça como vai afetar a tomada de decisão? Ainda não é fácil traçar uma linha entre a boa e a má liderança entre os Advogados. Essas características que beneficiam os Advogados podem ser desvantajosas para bons líderes. Muitas questões permanecem inexploradas. Qual o risco que o advogado corajoso está pronto para assumir e em que medida seria considerado discreto e visionário? O que vem em primeiro lugar, a liderança ou a lei? Um advogado de sucesso pode aprender a ser um líder de sucesso e vice-versa? Um líder de sucesso pode tornar-se num bom advogado?

Polden (2012) apoia a posição dos autores anteriores argumentando que a liderança é importante porque as pessoas querem acreditar na capacidade dos seus líderes para orientar a mudança e alcançar o sucesso, o que também é verdade para os Advogados onde a liderança envolve capacidades e competências essenciais para o sucesso na prática do direito. O mesmo autor afirmou que as competências de liderança são construídas nas expectativas de desempenho de alguns líderes de sociedades de Advogados, à medida que tentam desenvolver e fortalecer os seus talentos de nível associado.

É por isso que o treino extra e complementar em liderança é importante para os Advogados dotados de sólidos conhecimentos jurídicos, mas que devem ser líderes. No entanto, há um outro lado de uma conceção que afirma que não apenas os Advogados se podem tornar líderes, mas também os líderes podem ser advogados. Isso é o que Madison sugere no seu curso sobre liderança, no qual menciona que um número crescente de praticantes e académicos se interessam pelo treino de liderança para Advogados, mas

poucas pessoas convencem os líderes a entrar na profissão jurídica (Madison, 2016). O autor explica que, para fazer as coisas, não é necessário ser um líder, portanto, gerir as coisas e dirigir os outros, não é necessariamente, o resultado de uma boa liderança, os grandes líderes nem sempre se tornam líderes de organizações e alguns líderes nem sempre fazem as coisas, mas podem e lideram (Madison, 2016).

A esse respeito, Madison propõe que aqueles que são líderes e realizam tarefas possam unir-se às sociedades de Advogados para exercer os seus talentos em áreas jurídicas e alcançar resoluções, mudanças e decisões.

1.3 Estilos de liderança

Na gestão das organizações e conforme as situações, os líderes interagem com os membros da equipa através de atitudes e comportamentos e por isso são caracterizados por diferentes estilos de liderança (Amabile, Schatzel, Moneta, & Kramer, 2004; Yukl, 2002). Para Vieira (2002) o estilo de liderança é a forma como um determinado indivíduo exerce a influência sobre os membros da equipa. Dubrin (2001) definiu um estilo de liderança como sendo o comportamento padrão e consistente que caracteriza um líder no local de trabalho.

Assim, é cada vez mais importante que os líderes tenham um estilo de liderança eficaz para reduzir a taxa de atrito com os membros da equipa e focarem-se na obtenção dos resultados ou objetivos (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014). Para Hogan e Kaiser (2005) os resultados da liderança são parcialmente dependentes das circunstâncias das ações do líder e parcialmente dependentes do local em que cada um trabalha. Também para Nahavandi (2002) que afirmou que os diferentes estilos de liderança afetam a eficiência e o desempenho organizacional.

De uma forma geral, os estilos de liderança estão relacionados com a tomada de decisão no local de trabalho (Rouco, 2012). De acordo com Yukl (2013) os líderes podem tomar decisões de várias formas, no qual podem envolver mais ou menos os membros da equipa na sua decisão. Para o autor, na resolução de um problema, os líderes podem ter os seguintes tipos de decisão: autocrática, em que os membros da equipa não têm qualquer participação ou envolvimento; consultiva, em que os membros da equipa são ouvidos sobre as melhores soluções para a resolução do problema; conjunta, em que os membros da

equipa tem a mesma oportunidade para tomar decisões; e delegativa, em que o líder delega a tomada de decisão nos membros da equipa. O mesmo autor, referiu que quando os membros da equipa são envolvidos no processo de tomada de decisão, é mais provável que melhore a sua qualidade, maior facilidade na sua aceitação, níveis mais elevados de satisfação nos membros da equipa e promove as suas competências.

Como ilustra a Tabela n.º 1.2, durante as últimas décadas foram propostos vários estilos de liderança segundo diferentes autores, em que nesta secção ir-se-á apresentar os que de uma forma direta ou indireta contribuem para os objetivos da investigação.

Tabela n.º 1. 2 – Estilos de liderança segundo diferentes autores.

Estilos de liderança	Autores
• Liderança transformacional.	Avolio e Bass (1991) e Bass e Avolio (1990).
• Liderança transacional.	Avolio e Bass (1991) e Bass e Avolio (1990).
• Estilo de liderança de apoio.	Pedraja-Rejas, Rodrigues-Ponce e Rodrigues-Ponce (2006).
• Estilo de liderança instrumental.	Pedraja-Rejas, Rodrigues-Ponce e Rodrigues-Ponce (2006).
• Estilo de liderança diretivo ou autocrático.	Lewin, Lippit e White (1939) e Yukl (2013).
• Estilo de liderança democrático ou participativo.	Lewin, Lippit e White (1939) e Pedraja-Rejas, Rodrigues-Ponce e Rodrigues-Ponce, (2006) e Yukl (2013).
• Estilo de liderança <i>laissez-faire</i> ou por delegação.	Lewin, Lippit e White (1939) e Yukl (2013).
• Estilo de liderança orientado para as pessoas.	De Vries, Bakker-Pieper e Oostenveld (2010) e Vaculik, Prochazka e Smutny (2014).
• Estilo de liderança orientado para a tarefa.	De Vries, Bakker-Pieper e Oostenveld (2010) e Vaculik, Prochazka e Smutny (2014).
• Estilo de liderança “servidor”.	Greenleaf (1996).
• Estilo de liderança consultivo.	Yukl (2013).

De acordo com a revisão de literatura ilustrada na Tabela n.º 1.2 pode-se concluir que os estilos de liderança agrupam-se em três grupos principais e que são os seguintes: Estilo de liderança transformacional *versus* transacional; Estilo de liderança orientado para as relações humanas *versus* orientado para as tarefas; E estilo de liderança democrático (participativo) *versus* autocrático (diretivo) *versus laissez-faire* (por delegação). Nos parágrafos seguintes far-se-á uma revisão de literatura sobre estes grupos principais.

Ao rever a literatura podemos encontrar inúmeros modelos sobre estilos de liderança, no entanto, é consenso, que o processo de liderança é um contínuo entre o estilo “*laissez-*

faire” que se caracteriza pela ausência de atitudes e comportamentos do líder no local de trabalho, e o transformacional no qual o líder tem uma forte influência sobre os seguidores (Avolio & Bass, 2004; Bass & Avolio, 1990).

Avolio e Bass (1991) e Bass e Avolio (1990) propuseram o modelo transformacional e transacional. Segundo os mesmos autores a liderança transformacional suporta quatro dimensões: a influência idealizada que é definida com o grau em que o líder incute valores, crenças, respeito, e um propósito coletivo para o cumprimento da missão; o estímulo intelectual que é a capacidade do líder em aceitar diferentes perspectivas e estimular o pensamento dos membros da equipa; a consideração individualizada que é a capacidade do líder em valorizar a contribuição de cada membro da equipa; e a motivação inspiradora que é a capacidade do líder para motivar e inspirar os membros da equipa. Os líderes transformacionais são capazes de comunicar eficazmente os padrões organizacionais, incentivar e promover os membros da equipa para terem comportamentos orientados para os objetivos organizacionais e apoia o melhoramento da satisfação e inovação dos membros da equipa (Imran, Zahoor, & Zaheer, 2011). Para Bass (1985) a liderança transformacional é inspiradora, desafiadora, carismática e estimulante, como resultado, os membros da equipa estão disponíveis a trabalhar mais (esforço extraordinário).

Bass (1985, 1999) e Bass e Avolio (1990) fazem uma distinção entre a liderança transformacional e o carisma, na qual os autores colocam o carisma como uma subsecção da liderança transformacional. Para Arif (2018) os líderes transformacionais são promotores da mudança e por isso induzem nos colaboradores o desempenho além das expectativas, incutindo orgulho, respeito pessoal, e facilitando o pensamento criativo e a proatividade através da inspiração.

Para Bass (1985) o líder transacional não envolve regularmente os membros da equipa, a menos que um erro ou desvio ocorra. Para o mesmo autor, os líderes transacionais querem que tudo seja realizado de acordo com os padrões e regras da organização e que as tarefas realizadas sejam executadas na perfeição. Além disso os líderes transacionais não motivam os seus seguidores ou os ajudam a progredir na carreira. Os líderes transacionais atingem os objetivos organizacionais motivando os membros da equipa através de recompensas extrínsecas que satisfaçam as suas expectativas (Bass & Avolio, 1990). Essas recompensas podem ocorrer através do aumento salarial, promoções e reconhecimentos. Ou seja, quando a liderança transacional é eficaz implica que os

membros das equipas sejam recompensados pelos objetivos alcançados e previamente acordados (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003). Segundo Castiglione (2006) e Rouco (2015) a liderança transformacional e a transacional complementam-se na medida em que a primeira apresenta um bom desempenho quando uma organização está em fase de mudança, e a segunda é adequada em ambientes estáveis.

No que respeita ao estilo orientado para as relações humanas *versus* orientado para as tarefas, a eficácia e o sucesso da liderança dependem em grande parte dos padrões comportamentais do líder. Tendo como referência a teoria das relações humanas e a comportamental da liderança, vários estudos foram realizados na Universidade de Ohio, por volta de 1945 e na Universidade de Michigan, por volta de 1947. Os estudos da Universidade de Ohio identificaram dois tipos de comportamentos que explicam o que os líderes fazem: os líderes fornecem estrutura e dão suporte aos membros da equipa (Hemphill e Coons, 1957) e os estudos da Universidade de Michigan identificaram que os líderes tinham comportamentos orientados para as pessoas (relações humanas) e comportamentos orientados para a produção (Cartwright & Zander, 1960; Likert, 1967). Nas décadas seguintes e até à atualidade, vários estudos foram realizados e segundo vários investigadores conclui-se que existem dois tipos de comportamentos de líderes, como a “iniciação” ou “consideração”, “orientação para as pessoas” ou “orientação para a tarefa”, “centrada nas pessoas” ou “centrada no trabalho” (Bass, 2008). Posteriormente, estes comportamentos foram classificados como comportamentos orientados para os relacionamentos ou relações humanas e orientados para as tarefas (Northouse, 2010), em que Sternberg (2003) referiu que os líderes têm de utilizar a sua inteligência prática para optar por um dos estilos de liderança conforme as variações situacionais.

O’Dea e Flin (2001) referiram que para construir níveis elevados de relações humanas entre os membros de uma equipa é necessário que os líderes ouçam e aceitem as sugestões dos membros da equipa, no qual a comunicação desempenha um papel importante. O estilo de liderança orientado para as relações humanas implica estabelecer relações interpessoais com os membros, e conforme já foi referido está associado à teoria das relações humanas, e consequentemente a comunicação interpessoal desempenha um papel fundamental. Para Penley e Hawkins (1985) no estudo que efetuaram concluíram que o estilo de liderança orientado para as pessoas ou relações humanas é principalmente o comunicativo, enquanto, que o estilo de liderança orientado para a tarefa é menos. Os

mesmos autores referiram que a estreita correspondência entre a liderança orientada para as pessoas e a comunicação deve-se ao facto de haver uma forte relação com as competências e com as relações interpessoais, enquanto, que o estilo de liderança orientado para a tarefa tem a ver mais com o fornecimento de informação do que com o estilo de comunicação. Também De Vries, Bakker-Pieper e Oostenveld (2010) concluíram que há uma forte relação entre o estilo de liderança orientado para as relações humanas e o estilo de comunicação assertivo.

Por outro lado, De Vries, Bakker-Pieper e Oostenveld (2010) afirmaram que a orientação para a tarefa é caracterizada pela presença de alguma agressividade verbal, no qual esta explicação tem a ver com o facto destes comportamentos de liderança estarem associados às regras, planeamento e definição de objetivos. Para Vaculik, Prochazka e Smutny (2014) existem competências relacionadas com a orientação para as pessoas ou relações humanas como a capacidade para construir relações interpessoais, cooperar com os outros, gerir conflitos e desenvolver os outros e, relacionadas com as tarefas, como gerir com eficiência o trabalho, determinar objetivos, prever, planear, organizar as tarefas.

Num esforço para compreender a dinâmica entre estes estilos de liderança numa determinada situação, Rajbhandari (2017) conduziu um estudo em que concluiu que os líderes devem adotar os dois estilos de liderança, mas que é essencial que tenham a capacidade de flexibilidade e a mobilidade para influenciar os membros da equipa.

No que respeita ao estilo de liderança democrático (participativo) *versus* autocrático (diretivo) *versus laissez-faire* (por delegação), o estilo de liderança participativo é definido como a tomada de decisão conjunta entre o líder e os membros da equipa e, procura aumentar a participação dos membros na partilha do poder e da consultoria antes de tomar uma decisão (Bass, 1990; koopman & Wierdsma, 1998) e oferece uma variedade de benefícios, como seja a qualidade das decisões (Yammarino & Naughton, 1992) e a satisfação (Smylie, Lazarus, & Brownlee-Conyers, 1996). Para muitos autores e como resultado de vários estudos, concluiu-se que o estilo de liderança participativo tem mais eficácia nos membros da equipa e na organização do que o estilo de liderança diretivo (Bryk, Easton, Kerbow, Rollow, & Sebring, 1993; Hargreaves, 1994). Mas outros autores, também afirmam que a utilização dos dois estilos de liderança pelos líderes, pode aumentar a produtividade dos membros da equipa em cada situação (Sagie, Zaidman, Amichai-Hamburger, Te'eni, & Scawarts, 2002).

Abudayyel, Fredericks, Butt e Shaar (2006) referiram que os líderes que envolvem os colaboradores na tomada de decisão aumentam neles a motivação e o desempenho. Os mesmos autores referiram que a capacidade dos líderes para incluir os membros da equipa deve ainda definir responsabilidades e as tarefas. Anderson e King (1993) numa investigação que realizaram, concluíram que o estilo de liderança participativo, uma visão e missão clara estimulam a proatividade e a inovação. Para Lewin, Lippit e White (1939) o estilo de liderança democrático ou participativo envolve a utilização de abordagem consultiva, incentiva a participação do grupo na tomada de decisão e mantém um relacionamento com os membros da equipa muito estreito. Oshagbemi (2004) num estudo realizado com 400 gestores do Reino Unido verificou que os mais velhos ou com maior experiência no cargo têm a tendência para praticar o estilo de liderança participativo. Guirado, Navas, Molero, Ferrer e Morales (2012) verificaram que os homens na ação de liderança exibiam mais comportamentos participativos do que as mulheres.

Por outro lado, o estilo de liderança autocrático ou diretivo é definido como o fornecimento aos membros da equipa de uma grelha de decisões que alinham as suas ações na materialização da visão do líder (Fiedler, 1964), e que está associada a uma tomada de decisão por vezes defeituosa e com fraco desempenho por parte dos membros da equipa (Gaziel, 1998). Para Bass, Valenzi, Farrow e Solomon (1975) o estilo de liderança autocrático ou diretivo visa guiar a participação dos membros da equipa através do fornecimento de instruções rígidas para resolver um problema ou executar uma tarefa. Lewin, Lippit e White (1939) afirmaram que o estilo autocrático ou diretivo envolve o líder na tomada de decisão, exercendo poder absoluto, atribuindo as tarefas e mantendo um relacionamento distante com os membros da equipa.

Para Kahai, Sosik e Avolio (2004) num estudo realizado concluíram que nem o estilo de liderança democrático ou participativo, nem autocrático ou diretivo estavam diretamente relacionados com o desempenho do grupo. No entanto, os mesmos autores afirmaram que o estilo de liderança democrático ou participativo teve uma relação negativa com o desempenho da equipa na condução da resolução de um problema estruturado e, positivo quando o problema se apresenta semiestruturado.

Quanto ao estilo de liderança *laissez-faire* ou por delegação, segundo Xirasagar (2008) o estilo de liderança *laissez-faire* ou por delegação envolve a política da não

interferência, e permite total liberdade aos membros da equipa para decidir como alcançar as metas ou objetivos.

1.4 Indicadores ou critérios da eficácia da liderança

Conforme foi referido nas subsecções anteriores, o que um líder sabe ou faz influencia diretamente a eficácia da sua equipa (Levenson, Van der Stede, & Cohen, 2006), bem como o seu sucesso individual (Goldstein, Yusko, & Nicolopoulos, 2001). Por isso, as competências ou estilos de liderança são, em boa medida, uma parte das teorias que explicam a eficácia da liderança (Hogan & Kaiser, 2005; Seiler & Pfister, 2009). Hogan e Kaiser (2005) afirmaram que as competências intra e interpessoais são preditoras da eficácia do líder. No entanto, muitas questões permanecem sobre quais as competências de liderança que são preditoras da eficácia dos líderes, dado que esta depende de muitos fatores (Vaculik, Prochazka, & Smutny, 2014). Além disso, vários autores sugerem inúmeras competências agrupadas em diferentes modelos para determinados contextos, o que dificulta a sua generalização e aplicabilidade de forma transversal (Patanakul & Milosevic, 2008; Harison & Boonstra, 2009). Assim, considera-se relevante para este estudo identificar quais os indicadores ou critérios que possam predizer as competências e os estilos de liderança no contexto dos Advogados e que promovem a eficácia.

Tendo em conta o parágrafo anterior, para guiar esta investigação parte-se do pressuposto que existe um conjunto de competências e estilos de liderança que são preditores da eficácia dos líderes e que podem ser aplicados a diferentes contextos e de forma transversal. Para Prochazka, Vaculik, Smutny e Jerek (2018) a eficácia do líder refere-se à forma como um indivíduo desempenha um determinado papel de liderança, e que é uma construção que pode ser vista sob várias perspetivas e medida por diferentes critérios ou indicadores.

Assim, a eficácia do líder pode ser medida usando vários critérios, entre os quais o desempenho da equipa ou a qualidade de trabalho (Kaiser, Hogan, & Craig, 2008), se os membros da equipa consideram o seu líder adequado (Judge & Piccolo, 2004), se emergirem do grupo (Balthazard, Waldman, & Warren, 2009), satisfação das ações da liderança do líder (Avolio & Bass, 2004), ser avaliado pelos superiores (Lim & Ployhart, 2004), se o líder leva os membros do grupo a esforços extraordinários (Avolio & Bass,

2004). No entanto os critérios podem depender de vários fatores, como por exemplo os traços de personalidade e as competências dos membros do grupo (Eagly, Karau, & Makhijani, 1995) ou outras dimensões que não dependem diretamente dos líderes, como por exemplo o sistema remuneratório ou progressão na carreira. Os líderes que se percebem como líderes eficazes também podem ser vistos como líderes eficazes, no qual a liderança auto eficaz representa a confiança de que um indivíduo tem das suas próprias capacidades (Ng, Ang, & Chan, 2008). A vantagem deste critério é que o líder sozinho é suficiente para a avaliação da eficácia do líder.

Cada um dos critérios apresentados nos parágrafos anteriores apresenta vantagens e desvantagens. Assim, o uso de apenas um tipo de indicador ou critério de eficácia de liderança pode ser inadequado e insuficiente (Jing, & Avery, 2008; Yukl, 2008) pelo que é recomendado a utilização de vários indicadores (Yukl, 2008), em que a combinação de diferentes elementos de medição ajuda a evitar generalizações erróneas (Analoui, Ahmed, & Kakabadse, 2010). Portanto, para enquadrar este estudo, como variáveis dependentes são adotados dois indicadores ou critérios: a satisfação das ações de liderança dos líderes e a promoção do esforço extraordinário de Avolio e Bass (2004) que serão caracterizados no capítulo seguinte.

A satisfação como o nível de prazer em que os membros da equipa realizam as tarefas representa um fator importante porque prevê o uso repetido do sistema e a longevidade do grupo (Haque & Aston, 2016), e o desempenho (esforço extraordinário) da equipa é definido como o nível de eficácia e eficiência em que uma equipa foi capaz de realizar uma tarefa ou resolução de um problema além das expectativas (McGrath, 1984; Nunamaker, Dennis, Valacich, Vogel, & George, 1991), em que os líderes têm a responsabilidade de assegurar estas duas variáveis (Asghar & Oino, 2018).

Anderson e Martin (1995) constataram que os líderes que se envolviam mais nas relações interpessoais com os outros membros da equipa, quer na orientação para as relações humanas, quer na tarefa tinham níveis de satisfação mais elevados. Também Castaneda e Nahavandi (1991) verificaram que os membros da equipa estão mais satisfeitos quando percebem que os líderes exibem tanto a orientação para as relações humanas como para a tarefa.

Postmes, Tanis e Wit (2001) concluíram que os membros da equipa que tinham mais relações comunicacionais tinham maiores níveis de satisfação. Judge e Piccolo (2004) realizaram uma meta-análise sobre os estilos de liderança orientados para as relações humanas e para a tarefa, em que concluíram que o estilo de liderança orientado para as relações humanas estava mais relacionado com a satisfação no trabalho e a orientação para a tarefa e eficácia do líder.

1.5 Modelo de competências, estilos de liderança e fatores critério adotados

A revisão da literatura neste capítulo demonstrou a crescente importância da liderança para os Advogados e a importância de treinar as competências necessárias para um melhor desempenho. Os líderes de hoje enfrentam desafios complexos numa enorme variedade de tarefas: resolvem casos em tribunais, representam os clientes, promovem as mudanças importantes nas políticas públicas, asseguram e contribuem com responsabilidade para uma verdadeira justiça, garantem a reputação e o desempenho, liderando organizações corporativas, governamentais e sem fins lucrativos. Os Advogados têm que lidar com as questões éticas mais candentes, porém, muitas vezes, não possuem traços e competências de liderança eficazes, e ao mesmo tempo, algumas muito benéficas para as competências do advogado, como a baixa sensibilidade interpessoal, a abordagem de aprendizagem, o raciocínio abstrato, a urgência e a baixa resiliência.

Por vezes, as competências de muitos Advogados entram em conflito com as competências dos líderes, porque um bom advogado não significa um bom líder e as características importantes do advogado podem prejudicar o desempenho de um líder. Muitas vezes os clientes queixam-se das qualidades pessoais dos Advogados, carecendo de inteligência psicológica, emocional e de liderança. Portanto, o principal desafio que identificamos é a tentativa de unir as duas “profissões” muito importantes, Advogados e líderes numa só e não perder as suas qualidades mais essenciais. Ainda não é fácil traçar uma linha entre a boa e a má liderança entre os Advogados. Muitas questões sobre a liderança no contexto do direito permanecem por explorar.

Se por um lado uma das questões que se suscita é a falta de formação, treino e os poucos programas disponíveis, a outra questão é uma lacuna teórico-prática no que concerne ao ensino do direito, à educação e formação jurídicas que valorizam

principalmente o raciocínio analítico sem prestar a adequada atenção à prática das competências de liderança que enfatizam a capacidade de resolver os casos numa situação real. Para lidar com isso, as empresas confiam cada vez mais no *coaching* externo e contratam profissionais da liderança para formar / treinar os seus Advogados.

Os dados existentes sobre a utilização da liderança no contexto do exercício da advocacia nas sociedades de Advogados são muito limitados. Muitas das investigações foram tão limitadas que não podem ser consideradas representativas estatisticamente e nem em termos de verdade teórica. Normalmente, a amostragem de 200 unidades não é suficiente para estimar a tendência mundial e a procura por país no que concerne à formação e treino de liderança nas sociedades de Advogados. A questão da liderança nas sociedades de Advogados continua apenas a poder basear-se nas investigações mundiais existentes, nos estudos internacionais e nas investigações estatísticas.

As sociedades de Advogados habitualmente tomam as suas decisões de contratação com base em competências que dificilmente podem distinguir, e por outro lado muitos académicos argumentam sobre as performances como sendo os melhores indicadores para o desempenho do advogado no trabalho. A investigação feita sobre as principais performances dos Advogados enquanto líderes é escassa e não considera muitas questões práticas, por isso esta investigação pode vir a diminuir a lacuna teórico-prática nesta área.

Após a revisão de literatura sobre a temática no contexto dos Advogados, o modelo escolhido para prosseguir a nossa investigação e que responde aos desafios e pergunta de partida desta investigação é o Modelo de Competências de Liderança (Rouco, 2012), cujas competências estão relacionadas com a satisfação dos membros da equipa pelas ações de liderança (Avolio & Bass, 2004), eficácia da liderança (Avolio & Bass, 2004), e a promoção de esforços extraordinários nos membros da equipa face às ações de liderança do líder (Avolio & Bass, 2004). De uma forma geral este modelo contempla as principais competências identificadas na revisão de literatura segundo diferentes autores, quer de uma forma geral, quer no contexto dos Advogados. Este modelo também tem um questionário associado devidamente validado para a população portuguesa e inglesa. Este modelo foi elaborado para o contexto militar, mas nos últimos anos tem sido adaptado ao contexto académico civil e empresarial, quer a nível nacional, quer internacional.

No entanto, face à revisão de literatura efetuada, o modelo adotado irá ser ajustado para responder cabalmente aos objetivos deste estudo, como ilustra a Tabela n.º 1.3.

Tabela n.º 1. 3 – Grupos de competências, estilos de liderança e fatores critério.

Grupo I	Grupo II	Grupo III	Fatores critério da eficácia da liderança
<ul style="list-style-type: none"> • Abertura à multilateralidade • Aptidão técnica e profissional • Assertividade • Auto-confiança • Auto-controlo • Capacidade para resolver problemas • Comunicação • Consideração • Coragem • Desenvolvimento dos outros • Determinação e perseverança • Empatia • Flexibilidade e adaptabilidade • Gestão de conflitos • Influência pelo exemplo • Optimismo e entusiasmo • Proatividade • Reconhecimento, feedback positivo • Relações interpessoais • Tomada de decisão • Trabalho de equipa • Transparência • Visão 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação para as relações humanas • Orientação para a tarefa 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança participativa • Liderança por delegação 	<ul style="list-style-type: none"> • Esforço extraordinário • Satisfação

Tendo em conta as teorias que suportam este estudo e as suas relações com as dimensões da liderança, considera-se relevante para este estudo tomar com referência diferentes indicadores ou critérios (no modelo adotado alguns são considerados competências) que possam predizer as competências no contexto dos Advogados. Assim, foi constituído um grupo de competências que é comum aos vários autores (Grupo I); um segundo grupo com dimensões ou construtos de liderança que os diferentes autores associam a competências, estilos de liderança ou relacionadas com as teorias (Grupo II); um terceiro grupo com dimensões ou construtos de liderança que os diferentes autores associam a competências ou estilos de liderança (Grupo III); e os fatores critério que de uma forma geral são comuns aos diferentes autores. Por isso, considerou-se oportuno

caraterizar e identificar as competências dos Advogados segundo diferentes perspetivas, em que durante o tratamento dos dados (respostas dos Advogados) o Grupo II, Grupo III e Fatores Critério irão ser tratadas como variáveis dependentes em algumas análises estatísticas.

1.6 Investigação da liderança com o modelo adotado

Nesta subsecção é apresentada uma revisão de literatura sobre os resultados da investigação conduzida em contexto militar com o modelo adotado e que foi caraterizado na subsecção anterior e cujo questionário associado serviu de instrumento de recolha de dados para este estudo.

Rouco e Casademunt (2013), realizaram um estudo com Oficiais Subalternos e Capitães onde concluíram que a resiliência e o entusiasmo, a tomada de decisão e a aparência e a lealdade são as competências que promovem mais o desempenho superior e a eficácia da ação da liderança. Roucos, Vieira Borges, Lemos Pires, et al. (2013) verificaram que os comandantes, na liderança direta (nível operacional da gestão) e durante a realização de estudo sobre o conhecimento tácito, consideraram como mais importantes para influenciar positivamente os seus seguidores a tomada de decisão, resiliência, entusiasmo, iniciativa, tato, exemplo e a aplicação da justiça (ser justo).

Loureiro (2014) num estudo efetuado sobre o comando em Operações em Áreas Edificadas verificou que os Oficiais Subalternos, para promover elevados níveis de desempenho e satisfação, utilizavam com mais frequência a orientação para tarefa, tomar decisões, flexibilidade e adaptabilidade, autocontrolo, comunicação e promoção do desenvolvimento. Também Covelo (2014) confirmou que os subordinados percebem que os seus comandantes (Oficiais Subalternos) focam-se essencialmente na orientação para a tarefa através dos seguintes comportamentos: Orientados para a missão, ser o exemplo, ética, determinação e perseverança, e visão. Faustino (2014) concluiu que existem vários comportamentos que um comandante deve praticar para motivar os seus subordinados, tais como a orientação para a tarefa, ser um exemplo e transmitir a visão.

Cruz (2015) conduziu uma investigação sobre o impacto dos Oficiais Cabo-Verdianos na gestão da mudança e concluiu que os comportamentos de liderança mais

evidenciados segundo a percepção dos subordinados é o desenvolvimento dos outros para agir, inspirar uma visão partilhada e encorajar a dedicação. Lopes (2015a) verificou que os subordinados percecionaram nos seus comandantes comportamentos de liderança, quer orientados para a tarefa, quer orientados para as relações humanas, mas as competências que apresentavam valores mais elevados foram orientação para as tarefas, gestão de conflitos e o estilo de comunicação assertivo. Lopes (2015b) identificou que os comportamentos de liderança praticados pelos comandantes associados à visão do ambiente externo e interno, tomada de decisão, liderança participativa e coesão e trabalho de equipa estão positiva e fortemente correlacionados com a satisfação dos subordinados. Oliveira (2015) conclui que nas operações em áreas edificadas, os comandantes devem praticar, com elevados níveis de proficiência, os seguintes comportamentos de liderança associados à coragem, promoção desenvolvimento, liderança participativa, flexibilidade e adaptabilidade, ser um exemplo e tomar decisões. Pinto (2015) conduziu um estudo para verificar o impacto da ação da liderança no compromisso dos subordinados e confirmou que alguns comportamentos de liderança estão mais associados, tais como: Orientação para a tarefa; tomada de decisão; visão do ambiente externo e interno; Coesão, trabalho de equipa e cooperação; Gestão de conflitos; e liderança participativa. Lopes (2015c) confirmou que os subordinados percecionam que os seus comandantes (Oficiais Subalternos e Capitães) têm níveis mais elevados de proficiência nas seguintes competências: Comunicação assertiva; Orientação para as tarefas; e reconhecimento, feedback positivo e valorização. Tavares, Rouco e Carvalho (2015) concluíram que os subordinados percecionam nos seus comandantes (Oficiais Subalternos e Capitães) comportamentos de liderança relacionados significativamente de forma positiva com a orientação para as tarefas, comunicação assertiva e liderança participativa. Os mesmos autores verificaram que os Capitães promovem a satisfação através da gestão de conflitos.

Pinho (2016) num estudo efetuado sobre a influência dos Instrutores nos graduados instruendos durante a realização de um curso de comandos concluiu que a coesão e trabalho de equipa, tomada de decisão, orientação para as tarefas, gestão de conflitos, liderança participativa e motivação são as competências que mais se relacionam com a satisfação e a eficácia da liderança para promover desempenhos superiores. Machado (2017) realizou um estudo no contexto da Guarda Nacional Republicana sobre o impacto dos estilos de liderança no afeto e concluiu que o estilo de liderança participativo está

relacionado com o afeto positivo. Barbosa (2018) num estudo efetuado no contexto da Guarda Nacional Republicana (Grupo de Intervenção de Operações Especiais), concluiu que existem relações significativas entre a capacidade de resolver problemas, a tomada de decisão e o esforço extraordinário, e entre as relações interpessoais, comunicação assertiva, empatia e a satisfação da liderança.

Capítulo 2. Metodologia da parte prática e procedimentos

2.1 Introdução

Conforme Norma de Execução Permanente da Academia Militar n.º 520 [NEP] (2011), o presente capítulo ostenta a descrição da metodologia da parte prática. Assim, nas várias secções será descrito o método de abordagem ao problema e justificação, quais as técnicas e procedimentos e meios utilizados, local e data da investigação e recolha de dados, composição da amostra e justificação, descrição dos procedimentos de análise e recolha de dados, descrição dos materiais e instrumentos utilizados, e por fim quais os programas informáticos utilizados. Ainda, a descrição da metodologia científica será suportada pela revisão de literatura segundo diferentes autores.

Este capítulo, e segundo Quivy e Campenhoudt (2008, p. 109), representa a “charneira entre a problemática fixada pelo investigador, por um lado, e o seu trabalho de elucidação sobre um campo de análise forçosamente restrito e preciso, por outro”, por isso e de forma constante irá procurar-se estabelecer uma ponte entre a revisão de literatura e o trabalho de campo.

2.2 Métodos de abordagem ao problema e justificação

Para Cohen e Manion (1980) e Santos (1999) uma investigação é descrita como um processo para identificar soluções fiáveis para a resolução de um determinado problema, e representa uma ferramenta eficaz para incrementar o conhecimento numa determinada área científica na qual Bell (1997) também reforçou esta ideia quando afirmou que uma investigação deve sempre confirmar ou enriquecer o conhecimento já existente. Assim, para manter uma linha coerente na presente investigação e contribuir para o conhecimento, ao longo da revisão da literatura e com base nas palavras-chave do tema desta dissertação, foram identificadas, analisadas e confrontadas segundo diferentes autores, as definições dos conceitos presentes no estudo e no final, foram escolhidos os que se adaptam ao contexto dos Advogados. Ainda, durante a revisão de literatura,

identificaram-se os modelos de competências e estilos de liderança, que conforme foi referido, optou-se pelo modelo e questionário de competências de liderança (Rouco, 2012).

Durante o trabalho de campo e com o auxílio do modelo e questionário de competências de liderança (Rouco, 2012), a investigação incide num estudo de caso sobre os Advogados que desempenham a sua atividade na Sociedade de Advogados Vieira de Almeida. Para a materialização dos objetivos, pergunta de partida e perguntas derivadas apresentados na Introdução do presente estudo, e no seguimento das premissas retiradas da revisão de literatura, os propósitos específicos da parte empírica, são os seguintes:

- Testar o modelo adaptado e questionário (Rouco, 2012) na Sociedade de Advogados Vieira de Almeida;
- Caracterizar as competências e os estilos de liderança mais e menos praticados pelos Advogados da Sociedade de Advogados Vieira de Almeida;
- Verificar se existem diferenças significativas entre determinados grupos da Sociedade de Advogados Vieira de Almeida quanto à prática das competências e estilos de liderança;
- Verificar se existem relações significativas entre as competências de liderança e a orientação para as relações humanas e a orientação para a tarefa;
- Verificar se existem relações significativas entre as competências de liderança e os estilos de liderança (participativo e por delegação);
- Verificar se existem relações significativas entre as competências e estilos de liderança com os fatores critério (esforço extraordinário e satisfação);
- Verificar se existem competências de liderança que são preditoras da orientação para as relações humanas e orientação para a tarefa;
- Verificar se existem competências de liderança que são preditoras dos estilos de liderança (participativo e por delegação);
- Verificar se existem competências de liderança que são preditoras dos fatores critério (esforço extraordinário e satisfação).

Para responder aos desafios colocados pelos objetivos da investigação e tendo como referência o esquema metodológico proposto por Saunders, Lewis e Thornhill (2019), nos

parágrafos seguintes será caracterizada a metodologia científica e as várias etapas seguidas para materializar a parte prática.

A investigação da parte prática tem como objeto de estudo as competências e os estilos de liderança na Sociedade de Advogados Vieira de Almeida e consequentemente no final apresentar um modelo com as competências de liderança que apresentam um nível de proficiência com valores médios mais elevado e mais baixo, e associados a fatores critério segundo a percepção dos Advogados por forma a materializar os objetos implícitos que estão associados às palavras-chave do tema da presente investigação.

Epistemologicamente, para o estudo do objeto é utilizada a auto percepção dos Advogados da Sociedade de Advogados Vieira de Almeida, dado que as teorias⁶ que enquadram esta investigação apontam o método quantitativo para melhor obter os dados sobre o fenómeno social em estudo. Segundo Good e Hatt (1996) a abordagem quantitativa refere-se à utilização de técnicas estatísticas e ainda à aplicação da matemática à sociologia, em que Morgan (2007) a caracterizou como uma relação entre teorias ou dados – dedução, relacionamento no processo de investigação – objetiva e a possibilidade e inferência dos dados.

Neste contexto, através da análise das teorias e conceitos descritos na revisão de literatura, no qual se utilizou o método de análise documental, permitiu o desenvolvimento de hipóteses⁷ para seguir uma abordagem de investigação hipotético-dedutivo⁸. Segundo (Quivy, 2003, p.136) as hipóteses *“apresentam-se como a antecipação de uma relação entre um fenómeno e um conceito capaz de o explicar”*. Também Popper (1965) defendeu que embora as teorias universais não sejam dedutíveis a partir de afirmações singulares poderão ser refutadas por afirmações singulares já que podem colidir com descrições de factos observáveis, por isso o problema ou pergunta de partida, o modelo hipotético – dedutivo poderá ser utilizado tanto para explicar, como para prever ou para efetuar testes.

⁶ Para Kerlinger (1978) uma teoria é um conjunto de construtos (conceitos interrelacionados, definições e proposições, que apresenta uma conceção sistemática dos fenómenos mediante a especificação de relação entre variáveis, com o propósito de explicá-los e predizê-los.

⁷ Hipóteses estatísticas – trata-se de uma suposição quanto ao valor de um parâmetro populacional, ou quanto à natureza da distribuição de probabilidade de uma variável populacional. O teste de hipóteses é uma regra de decisão para aceitar ou rejeitar uma hipótese estatística com base nos elementos da amostra. Para testar um parâmetro populacional, deve-se afirmar, cuidadosamente, um par de hipóteses: uma que represente a afirmação e outra que represente o seu complemento. Quando uma dessas são chamadas de hipótese nula (H_0) e hipótese alternativa (H_a ou H_1), procura apenas encontrar diferenças.

⁸ Para Remenyi (2014, p. 86) a investigação hipotético-dedutivo *“é um termo usado como um sinonimo do positivismo ou quantitativo e, está baseado na dedução e na testagem de hipóteses”*.

Para Creswell (2009) afirmou que os investigadores podem formular perguntas de investigação ou hipóteses que podem ser verificadas através do método quantitativo, no qual se constituem variáveis relacionadas que são categorizadas (independentes e dependentes) em grupos para comparação. Ainda, segundo o mesmo autor muitos investigadores optam por formular hipóteses, mas que na sua opinião a utilização de perguntas de investigação para estudos em novos contextos é o método mais adequado.

Neste seguimento, a Figura n.º 2.1 ilustra a relação entre as variáveis para o estudo da parte prática, no qual Quivy (2003, p. 262) afirmou que ao “*construir um modelo, designam-se os resultados esperados a partir das hipóteses, isto é, os resultados que seria necessário obter para que o modelo e as suas hipóteses fossem confirmados*”.

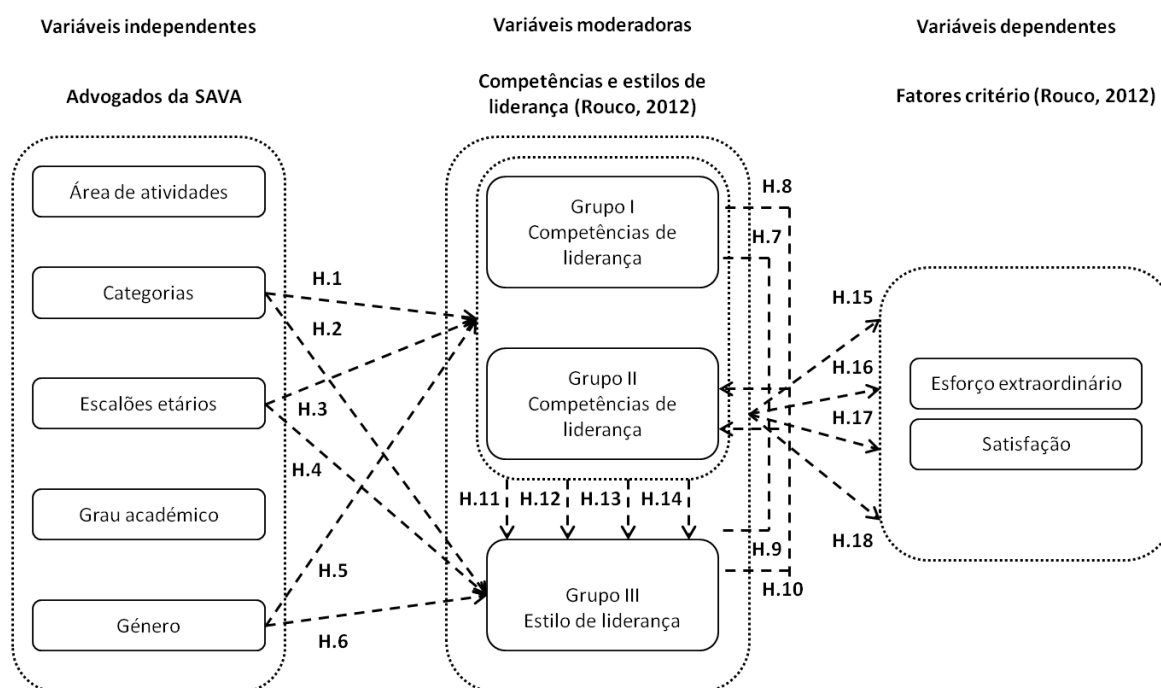


Figura n.º 2.2 – Modelo conceitual da relação entre as variáveis.

De acordo com a Figura n.º 2.1 e a Tabela n.º 2.1, e para materializar os OE referidos na introdução e responder à pergunta de partida (PP) foram formuladas 9 perguntas derivadas com vista a analisar o objeto de estudo de diferentes perspetivas ou ângulos, três perguntas de investigação e 18 hipóteses.

Tabela n.º 2.1 – Pergunta de partida, perguntas derivadas, perguntas de investigação e hipótese.

Pergunta de partida	Quais as competências e estilos de liderança praticadas pelos Advogados da Sociedade de Advogados Vieira de Almeida que estão associados à eficácia da liderança?
Pergunta derivada n.º 1	Quais as competências de liderança mais praticadas pelos Advogados da Sociedade de Advogados Vieira de Almeida quando trabalham em equipa?
Pergunta de investigação n.º 1	Quais as competências de liderança mais praticadas pelos Advogados da Sociedade de Advogados Vieira de Almeida quando trabalham em equipa?
Pergunta derivada n.º 2	Quais as competências de liderança menos praticadas pelos Advogados da Sociedade de Advogados Vieira de Almeida quando trabalham em equipa?
Pergunta de investigação n.º 2	Quais as competências de liderança menos praticadas pelos Advogados da Sociedade de Advogados Vieira de Almeida quando trabalham em equipa?
Pergunta derivada n.º 3	Qual o estilo de liderança mais praticado pelos Advogados da Sociedade de Advogados Vieira de Almeida quando trabalham em equipa?
Pergunta de investigação n.º 3	Qual o estilo de liderança mais praticado pelos Advogados da Sociedade de Advogados Vieira de Almeida quando trabalham em equipa?
Pergunta derivada n.º 4	Será que existem categorias de Advogados que têm níveis de comportamentos associados às competências e estilos de liderança significativamente diferentes das outras?
Hipótese n.º 1	Os Advogados pertencentes às diferentes categorias percecionam pelo menos uma competência de liderança de forma significativamente diferente das outras.
Hipótese n.º 2	Os Advogados pertencentes às diferentes categorias percecionam pelo menos um estilo de liderança de forma significativamente diferente das outras.
Pergunta derivada n.º 5	Será que existem escalões etários de Advogados que têm níveis de comportamentos associados às competências de liderança significativamente diferentes das outras?
Hipótese n.º 3	Os Advogados pertencentes aos diferentes escalões etários percecionam pelo menos uma competência de liderança de forma significativamente diferente das outras.
Hipótese n.º 4	Os Advogados pertencentes aos diferentes escalões percecionam pelo menos um estilo de liderança significativamente diferente dos outros.
Pergunta derivada n.º 6	Será que os Advogados do género feminino ou masculino têm níveis de comportamentos associados às competências e estilos de liderança significativamente diferentes?
Hipótese n.º 5	Os Advogados de diferente género percecionam pelo menos uma competência de liderança de forma significativamente diferente dos outros.
Hipótese n.º 6	Os Advogados de diferente género percecionam de forma significativamente pelo menos um estilo de liderança dos outros.
Pergunta derivada n.º 7	Quais as competências e estilos de liderança praticadas pelos Advogados da Sociedade de Advogados Vieira de Almeida que promovem a orientação para as relações humanas e a orientação para as tarefas?
Hipótese n.º 7	Existe pelo menos uma relação significativamente diferente entre as competências e estilos de liderança com a orientação para as relações humanas.
Hipótese n.º 8	Existe pelo menos uma relação significativamente diferente entre as competências e estilos de liderança com a orientação para a tarefa.

Hipótese n.º 9	Existe pelo menos uma competência ou estilo de liderança que é preditor da orientação para as relações humanas.
Hipótese n.º 10	Existe pelo menos uma competência ou estilo de liderança que é preditor da orientação para a tarefa.
Pergunta derivada n.º 8	Quais as competências de liderança praticadas pelos Advogados da Sociedade de Advogados Vieira de Almeida que promovem o estilo de liderança participativo e por delegação?
Hipótese n.º 11	Existe pelo menos uma relação significativamente diferente entre as competências de liderança com o estilo de liderança participativo.
Hipótese n.º 12	Existe pelo menos uma relação significativamente diferente entre as competências de liderança com o estilo de liderança por delegação.
Hipótese n.º 13	Existe pelo menos uma competência de liderança que é preditor do estilo de liderança participativo.
Hipótese n.º 14	Existe pelo menos uma competência de liderança que é preditor do estilo de liderança por delegação.
Pergunta derivada n.º 9	Quais as competências e estilos de liderança praticadas pelos Advogados da Sociedade de Advogados Vieira de Almeida que promovem o esforço extraordinário e a satisfação?
Hipótese n.º 15	Existe pelo menos uma relação significativamente diferente entre as competências e estilos de liderança e o esforço extraordinário.
Hipótese n.º 16	Existe pelo menos uma relação significativamente diferente entre as competências e estilos de liderança e a satisfação.
Hipótese n.º 17	Existe pelo menos uma competência e estilo de liderança que é preditor do esforço extraordinário.
Hipótese n.º 18	Existe pelo menos uma competência e estilo de liderança que é preditor da satisfação.

Para Diógenes (2005, p. 3) o método é um “*procedimento, ou conjunto de procedimentos que serve de instrumento para alcançar os fins da investigação, enquanto as técnicas, são meios auxiliares que concorrem para subsidiarem os métodos para alcançar os seus objetivos específicos*”, assim na continuação da descrição da estratégia da investigação para verificar as hipóteses aplicou-se um **questionário com perguntas fechadas** como **método de recolha de dados**.

Segundo Moreira (2004) o questionário apoia-se numa série de perguntas dirigidas a um conjunto de indivíduos e pretende avaliar conteúdos mentais, quer estes se refiram a domínios cognitivos (conhecimentos, crenças, expetativas, atribuições, afetivos, atitudes e preferências), quer a domínios comportamentais (hábitos e reações). Na presente investigação pretende-se avaliar nos Advogados da Sociedade de Advogados Vieira de Almeida a suas perceções quanto às atitudes e comportamentos associados às competências e estilos de liderança.

2.3 Caracterização do instrumento de recolha de dados

Uma das conclusões mais evidentes e resultantes da análise dos vários modelos de competências e estilos de liderança analisados durante a revisão de literatura prende-se com o facto de existirem diferentes perspetivas bastante alargadas e, não haver claramente, um modelo para o contexto profissional dos Advogados. Por isso, tendo como pressuposto que para cada organização deve existir um modelo de competências e estilos de liderança adaptado aos seus objetivos estratégicos e culturais, para a recolha dos dados optou-se pelo modelo e questionário de Rouco (2012) pelas razões apontadas no Capítulo 1 e que na subsecção seguinte se vai caracterizar.

2.3.1 Referencial de competências e estilos de liderança

Tendo por base a referida lacuna da não existência de um modelo de competências e estilos de liderança para o contexto de Advogados e para caracterizar os profissionais da Sociedade de Advogados Vieira de Almeida adotou-se o referencial de competências e estilos de liderança para medir as suas atitudes e comportamentos, e respetivas descrições, como ilustra a Tabela n.º 2.2.

Tabela n.º 2.2 – Referencial de competências e estilos de liderança.

Competência e estilos e liderança	Descrição
Determinação e perseverança	Luto arduamente pela consecução dos objetivos, não esmorecendo perante a exigência de esforços físicos, intelectuais, de qualquer espécie.
Otimismo e entusiasmo	Enfrento positivamente os impactos adversos e transformo as ameaças em novas oportunidades, transmitindo, aos outros, o espírito de sacrifício, o júbilo e a exaltação, que o cumprimento da missão acarreta.
Abertura à multiculturalidade	Trabalho em equipas multi e interculturais, respeitando as crenças, valores e tradições culturais dos outros.
Consideração	Crio, no ambiente de trabalho, um determinado grau de confiança mútua, de respeito pelas ideias dos outros de forma a conhecê-los, a perceber as necessidades e a preocupar-me com as suas expectativas.
Aptidão técnica e profissional	Atualizo e mantenho capacidades e conhecimentos para executar eficazmente o trabalho que me é exigido.
Autoconfiança	Confio nas minhas capacidades para agir, escolher as soluções e realizo as tarefas de forma correta em qualquer situação, sobretudo nas situações mais difíceis, stressantes ou nas que não detenho

Competência e estilos e liderança	Descrição
	toda a informação necessária.
Autocontrolo	Controlo as emoções quando confrontado com a oposição/ hostilidade dos outros ou quando trabalho sob condições de esforço; conseguindo transmitir calma e confiança aos outros.
Capacidade para resolver os problemas	Identifico problemas relativos ao trabalho, analisando-os em tempo oportuno, de forma sistemática, procurando causas, antecipando soluções e resolver importantes problemas ou crises.
Comunicação	Comunico, com facilidade, de forma oral e ou escrita, apresentando uma forma estruturada e um conteúdo de qualidade; tenho um discurso (oral e escrito) fluente, claro, preciso, conciso e persuasivo.
Assertividade	Defendo os meus direitos e exprimo pensamentos, sentimentos e convicções de forma apropriada e socialmente aceitáveis, direta e honesta, de modo a não violar os direitos dos outros conseguindo facilmente alcançar os objetivos organizacionais.
Coragem	Luto para alcançar os objetivos sem olhar ao perigo, quando executo ações absolutamente necessárias e, mesmo em face de ambientes difíceis e adversos mantenho comportamentos eticamente aceitáveis.
Desenvolver os outros	Formo e treino os outros fornecendo a informação adequada, ensinando-lhes os procedimentos apropriados para obterem os desempenhos de acordo com os padrões organizacionais.
Empatia	Escuto de forma atenta, aberta e interessada, e compreendo os pensamentos, sentimentos e interesses dos outros.
Flexibilidade e adaptabilidade	Adapto-me eficazmente à diversidade de situações em permanente transformação, independente do grupo ou grupos que lidero, e penso, antecipadamente, no horizonte de possibilidades que a contínua evolução da realidade (sociedade) me reserva.
Trabalho de equipa	Crio e desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo, alicerçado nas vantagens do trabalho conjunto, na confiança mútua e na partilha de conhecimentos e experiência, com vista ao prestígio da organização a que pertencemos e à obtenção dos seus objetivos estratégicos.
Gestão de conflitos	Incentivo e facilito, através do bom senso, a resolução construtiva dos conflitos organizacionais procurando constantemente o consenso, tomando decisões em conjunto quando as partes envolvidas têm diferentes interesses e perspetivas.
Influencia pelo exemplo	Promovo em mim e nos outros, elevados padrões, de acordo com os valores, crenças, e culturas organizacionais, que os leva a desempenhos de excelência e satisfação.
Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo	Avalio, reconheço e valorizo o desempenho eficaz, ou as contribuições significativas dos outros, na busca do sucesso e do aumento de comportamentos desejados.
Relações interpessoais	Relaciono-me de forma eficaz com os outros, a fim de manter uma comunicação ativa, que promova o trabalho de equipa em função dos objetivos previamente definidos.
Tomada de decisão	Identifico os problemas relativos ao trabalho, analisando-os em tempo oportuno, de forma sistemática, procurando causas e antecipando e implementando as soluções que os resolvam.
Transparência	Sou franco e aberto com os outros, admitindo sem rodeios, erros ou falhas, enfrentando e corrigindo de imediato, o comportamento pouco ético dos outros.

Competência e estilos e liderança	Descrição
Visão	Manifesto de forma doura e entusiástica o futuro da organização, baseado em fatores de diagnóstico internos (forças e fraquezas) e externos (ameaças e oportunidades) da componente estratégica, e envolvo os outros nesta visão de aspiração partilhada.
Proatividade	Tenho a iniciativa de fazer as coisas acontecer e pensar com antecedência soluções para resolver problemas de grupo.
Orientação para as relações humanas	Reconheço e diagnóstico as necessidades, aspirações dos outros e procuro conciliá-los com os objetivos da organização.
Orientação para a tarefa	Fixo-me, sem desvios, no cumprimento das tarefas previamente delineadas.
Liderança participativa	Aconselho-me com os superiores, pares e colaboradores, antes de introduzir as mudanças que afetem as soluções, encorajando a participação na produção de sugestões e incorporando-as na tomada de decisão.
Liderança por delegação	Delego confortavelmente responsabilidades, tarefas e decisões. Confio apropriadamente nos outros para executar as tarefas e forneço a sustentação e apoio sem remover a responsabilidade aos outros.

Fonte: Adaptado de Rouco (2012).

2.3.2 Fatores critério: Esforço extraordinário e satisfação

Ainda, para medir o objeto de estudo deste trabalho foram ainda utilizados dois fatores critério – esforço extraordinário e satisfação de Rouco (2012) adaptados de (Avolio e Bass, 2004), constituído por oito itens que medem as ações de liderança que mais se relacionam com o desempenho superior e satisfação em trabalho de equipa.

Tabela n.º 2.3 – Fatores critério decorrentes da ação de liderança.

Fatores critério	Descrição
Esforço Extraordinário	Capacidade de motivar os seguidores, através de uma visão inspiradora, valores e comportamento ético, a aceitarem os desafios e a terem desempenhos acima das realizações previstas.
Satisfação	Capacidade de satisfazer o grupo de trabalho através dos métodos de liderança utilizados.

Fonte: Adaptado de Rouco (2012).

2.3.3 Elaboração do inquérito para recolha de dados

Tendo como base o referencial de competências e estilos de liderança, e os fatores critério, elaborou-se o inquérito para medir a auto percepção (competência percebida⁹) dos Advogados da Sociedade de Advogados Vieira de Almeida. A competência percebida no domínio organizacional é uma dimensão auto avaliativa que diz respeito às percepções e juízos que os sujeitos constroem acerca das suas atitudes, comportamentos, capacidades e competências pessoais nos domínios da realização profissional (Faria, 2008).

Tabela n.º 2.4 – Composição do inquérito de competência e estilos de liderança, e fatores critério.

Partes do Inquérito	Número de perguntas	Tipo de escala
I. Parte Dados sociodemográficos	Sete perguntas sobre dados pessoais que permitem caracterizar do ponto de vista estatístico a amostra em estudo.	<ul style="list-style-type: none"> • Escala nominal para medir a área prática e o género. • Escala ordinal para medir a categoria, o grau académico, a idade, os anos na categoria e os anos de advocacia.
II Parte Questionário de competências e estilos de liderança	Oitenta e uma perguntas fechadas que permitem medir o nível de proficiência dos Advogados nas 27 competências e estilos de liderança (Rouco, 2012)	Escala de concordância: 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente)
III Parte Fatores critério	Oito perguntas fechadas que permitem medir o nível de concordância decorrente da ação (esforço extraordinário e satisfação) dos Advogados (Rouco, 2012)	Escala de concordância: 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente)

Assim, o inquérito elaborado para a recolha de dados da presente investigação é constituído por três partes, conforme Apêndice A – Inquérito de competências e estilos de liderança. Como ilustra a Tabela n.º 2.4 o inquérito é constituído pelas seguintes partes: A I Parte é constituído por um questionário com sete perguntas sobre os dados sociodemográficos dos inquiridos, em que se utilizou a escalas nominal e ordinal; A II Parte é constituída pelo questionário de competências e estilos de liderança (Rouco, 2012),

⁹ Decorrendo de interpretações, percepções e afetos, constituindo em si mesma um processo de formulação de juízos pessoais, a competência percebida apresenta-se como um constructo composto, integrando diferentes dimensões que se situam entre o *continuum* do polo cognitivo e do polo emocional (Faria, Pina, Stocker, Fontes, & Costa, 2010).

composto por 27 competências e um total de 81 itens, com uma escala¹⁰ de Likert para medir o nível de concordância (1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente); E a III Parte pelos fatores critério que medem o esforço extraordinário e a satisfação resultante das atitudes e comportamentos da ação de liderança, com um total de oito itens avaliados também numa escala de concordância (1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente).

2.3.4 Pré-teste

Depois de se identificar os dados que devem ser recolhidos e o instrumento (questionário estruturado com perguntas fechadas) a utilizar, o passo seguinte consistiu em definir um processo de amostragem adequado ao tipo de dados e ao instrumento de análise. Assim, após a elaboração do inquérito, este foi introduzido no Google docs e submetido a uma subamostra de 11 Advogados da Sociedade de Advogados Vieira de Almeida para a realização de um pré-teste.

A realização de um pré-teste é importante porque é provável que o investigador não consiga prever todos os problemas e/ou dúvidas que poderão surgir durante a aplicação do inquérito. Para Good e Hatt (1969) o pré-teste é um ensaio geral e no qual os seus resultados devem ser tabelados, e as suas limitações ou erros eliminados.

2.4 Amostragem: Composição e justificação

No processo de recolha de dados foi necessário desenvolver um processo sistemático que assegurasse a fiabilidade e comparabilidade desses dados. Mais especificamente, foi necessário estabelecer desde o início do trabalho de campo um plano de amostragem de acordo com a população alvo, com a definição da população a inquirir e com um processo adequado de administração do inquérito. De acordo com Remenyi (2014, p. 166) a *“amostra é um subconjunto da população e que deve ser representativa”* para permitir inferir as conclusões. Desta forma, o universo deste estudo é constituído pelos Advogados da Sociedade de Advogados Vieira de Almeida (p=263), e no qual se pretendeu que cada

¹⁰ A escolha da *“escala é um dos fatores mais críticos na elaboração de um questionário dado que representa a medida que irá medir o objeto de estudo e permitir fazer toda a recolha de dados”* (Remenyi, 2013, p. 103).

estrato considerado da amostra, diferentes categorias, tivessem a mesma proporção de Advogados. Assim, a amostra tem a seguinte constituição, como ilustra a Tabela n.º 2.5.

Tabela n.º 2.5 – Constituição da amostra¹¹.

Categorias	Quadro pessoal	Masculino	Feminino	Inquiridos
Estagiário	53	44%	56%	8
Associado	66	36%	64%	10
Associado Sénior	37	27%	73%	12
Associado Coordenador	46	42%	58%	9
Sócio	42	72%	28%	8
Consultor	19	37%	63%	3
Total:	263			50

A amostra probabilística é aleatória simples dado que cada unidade foi selecionada, uma a uma, ao caso, a partir dos 263 indivíduos que constituem a Sociedade de Advogados Vieira de Almeida. Foram obtidas 50 respostas através do Google docs, no qual se agregaram por estratos (categorias) para verificar a sua representatividade, para o efeito foi utilizada a fórmula de cálculo do tamanho da amostra (Sarmiento, 2013, p. 23). Da aplicação da fórmula para cada categoria (estrato) e sempre que o número era decimal considerou-se o número inteiro imediatamente inferior. De uma forma geral e de acordo com os dados da Tabela n.º 2.5 pode afirmar-se que a amostra é representativa quanto à categoria dos indivíduos.

2.5 Técnicas estatísticas, procedimentos e meios utilizados

Após a aplicação do inquérito e a recolha dos dados através do Google docs a uma amostra de Advogados da Sociedade de Advogados Vieira de Almeida caracterizada na secção anterior, o tratamento dos dados através de um conjunto de técnicas e testes estatísticos cujos resultados são apresentados neste e no Capítulo 3. Para Coutinho (2014) as técnicas estatísticas são procedimentos de atuação concretos e particulares para chegar ao conhecimento científico. Deste modo, optou-se por um conjunto de técnicas que possibilitassem atingir os objetivos da investigação.

Para o tratamento dos dados obtidos no trabalho de campo, assim como para a sua análise, recorreu-se a programas informáticos. Após a aplicação do inquérito, foi

¹¹ Quadro de pessoal, valores de acordo com a pesquisa em: <https://www.vda.pt/pt/equipa>, acedido em 13 de fevereiro de 2018.

construída uma base de dados no programa Microsoft Office Excel 2007 e posteriormente transferida para o programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS 22.0) para efetuar o tratamento estatístico.

Para verificar a consistência interna de cada competência e estilo de liderança e dos fatores critério, usou-se o coeficiente de *Alpha* de *Cronbach* (Remenyi, 2013, p. 128) e a sua classificação de acordo com os valores constantes na Tabela n.º 2.6.

Tabela n.º 2.6 – Fiabilidade das escalas usando o *Alpha* de *Cronbach*.

<i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i>	Consistência interna
Superior 0,9	Excelente
Entre 0,8 e 0,9	Bom
Entre 0,7 e 0,8	Razoável
Entre 0,6 e 0,7	Fraco
Inferior a 0,6	Inaceitável

Fonte: Adaptado de Hill e Hill (2005).

Os valores da confiabilidade interna das dimensões em estudo, quer das competências e estilos de liderança, quer dos fatores critério (esforço extraordinário e satisfação), são os que constam da Tabela n.º 2.7.

Tabela n.º 2.7 – Confiabilidade interna das dimensões¹² apuradas.

Competência e estilos e liderança	Número de itens	α
Determinação e perseverança	3	0,70
Otimismo e entusiasmo	3	0,73
Abertura à multiculturalidade	3	0,83
Consideração	3	0,51
Aptidão técnica e profissional	3	0,73
Autoconfiança	3	0,79
Autocontrolo	3	0,87
Capacidade para resolver os problemas	3	0,81
Comunicação	3	0,75
Assertividade	3	0,67
Coragem	3	0,78
Desenvolver os outros	3	0,81

¹² As dimensões referem-se às competências de liderança e aos dois fatores critério (Esforço extraordinário e satisfação).

Competência e estilos e liderança	Número de itens	α
Empatia	3	0,64
Flexibilidade e adaptabilidade	3	0,71
Trabalho de equipa	3	0,86
Gestão de conflitos	3	0,67
Influência pelo exemplo	3	0,80
Reconhecimento e feedback positivo	3	0,74
Relações interpessoais	3	0,61
Tomada de decisão	3	0,76
Transparência	3	0,77
Visão	3	0,65
Proatividade	3	0,80
Orientação para as relações humanas	3	0,65
Orientação para a tarefa	3	0,67
Liderança participativa	3	0,61
Liderança por delegação	3	0,62
Esforço Extraordinário	4	0,89
Satisfação	4	0,91

Para responder às perguntas de partida e hipóteses formuladas e apresentadas na Tabela n.º 2.1 utilizaram-se várias técnicas e testes estatísticos cujos resultados são apresentados no Capítulo 3.

Para responder às perguntas de investigação n.º 1, n.º 2 e n.º 3 utilizou-se a estatística descritiva através das médias aritméticas, desvio-padrão, mediana, moda, soma e a distribuição de percentis (P_{25} , P_{50} e P_{75}) das respostas dos indivíduos, e ainda utilizaram-se gráficos e tabelas de apoio.

Para confirmar ou infirmar as hipóteses n.º 1, n.º 2, n.º 3, n.º 4, n.º 5 e n.º 6 utilizou-se a significância estatística que é considerada um procedimento para verificar a discrepância de uma hipótese estatística em relação aos dados observados, utilizando uma medida de evidência (p -valor¹³), e no qual o nível de significância é a probabilidade de rejeitar a hipótese¹⁴ nula quando esta é verdadeira. Ainda, os testes de hipóteses dividem-se em paramétricos e não paramétricos. Os paramétricos são os que utilizam os parâmetros da distribuição, ou uma estimativa destes, para o cálculo de sua estatística. Normalmente,

¹³ O p -valor (probabilidade de significância) é a probabilidade de se obter uma estatística de teste igual ou mais extrema que a estatística observada a partir de uma amostra de uma população quando a hipótese nula é verdadeira. Por outras palavras, o p -valor é o menor nível de significância para o qual se rejeita a hipótese nula. Por exemplo, a hipótese nula é rejeitada a 5% quando o p -valor é menor que 5%.

¹⁴ Nos testes de hipóteses estatísticas, diz-se que há significância estatística ou que o resultado é estatisticamente significativo quando o p -valor observado é menor que o nível de significância definido para o estudo. O nível de significância é geralmente determinado pelo investigador antes da recolha de dados e tradicionalmente é 0,05 ou menos, dependendo da área de estudo. Em muitas áreas de estudo, resultados com nível de significância de 0,05 (probabilidade de erro de 5%) são considerados estatisticamente relevantes.

estes testes são mais rigorosos e possuem mais pressuposições para sua validação. Já os testes não paramétricos utilizam, para o cálculo da sua estatística, postos atribuídos aos dados ordenados e são livres da distribuição de probabilidades dos dados estudados.

Assim, os testes de comparações múltiplas entre médias de tratamentos são de grande interesse na investigação, pois permitem que se analise quais são as médias diferentes e o grau em que as mesmas são diferentes. A utilização de um teste é realizada quando a análise de variância detecta a existência de efeito significativo dos tratamentos a um determinado nível de significância, de modo que se decide rejeitar a hipótese de nulidade (pelo menos um contraste ortogonal entre tratamentos diferentes de zero). Nos testes mais comuns para as comparações múltiplas entre as médias, estão o teste F, utilizado para verificar se existe diferença significativa entre contrastes ortogonais dos tratamentos, e os testes de Tukey, Duncan, Dunnett e o teste LSD, normalmente utilizados para detalhar esta informação, permitindo mostrar, especificadamente, quais tratamentos diferem, ou não, estatisticamente.

A escolha do teste que se deve adotar depende de suas qualidades estatísticas, sendo função do tipo de erro que é controlado e da forma como estes erros são controlados. É de realçar que se deve procurar um teste que seja robusto frente a algumas violações dos pressupostos básicos para sua aplicação, tais como normalidade, homogeneidade e independência de erros (Machado, Demétrio, Ferreira, & Silva, 2005).

Segundo Moore e McCabe (2002), os testes de hipóteses estão entre os tipos mais comuns de inferência. Percebe-se que os testes de hipóteses paramétricos são os mais utilizados, muitas vezes devido ao não conhecimento dos não paramétricos. No entanto e conforme já foi escrito anteriormente, a utilização dos testes paramétricos exige que a amostra tenha uma distribuição normal e que as variâncias populacionais sejam homogêneas (Maroco, 2003).

O teste não paramétrico de Kruskal-Wallis foi introduzido por Kruskal e Wallis, em 1952, como um competidor ou um substituto do teste F da ANOVA (Campos, 1976). Assim como a maioria dos testes não paramétricos, este também dispõe as respostas dos tratamentos que serão comparados na forma de postos. Quanto maior for a diferença entre a soma dos postos, maior será a evidência de que exista diferença entre os mesmos. Mesmo não precisando da exigência de normalidade ou de outra distribuição qualquer para as populações estudadas, o teste exige que a distribuição dos erros a mesma para todos os

níveis. Como alternativa não paramétrica ao teste F da ANOVA, segundo o DBC, existe o teste de Friedman.

Nesta investigação para testar se a amostra segue ou não umas distribuições normais utilizaram-se os testes Kolmogorov-Smirnov¹⁵ e *Shapiro-Wilk*¹⁶ e quanto à homogeneidade utilizou-se o teste *Levene*¹⁷. De uma forma geral, após a realização dos testes Kolmogorov-Smirnov, *Shapiro-Wilk* e *Levene* verificou-se que a distribuição não é normal e que as variâncias populacionais não são homogêneas pelo que se optou pelos testes não paramétricos para testar as hipóteses formuladas para esta investigação quanto à verificação de diferenças significativas entre as médias aritméticas das subamostras. Na utilização dos testes não paramétricos comparou-se as distribuições entre as subamostras independentes, através do teste Kruskal-Wallis (1-way ANOVA) comparações múltiplas em forma de pares e o teste Mann-Whitney¹⁸ para duas amostras independentes.

Para testar as hipóteses n.º 7, n.º 8, n.º 9, n.º 10, n.º 11, n.º 12, n.º 13, n.º 14, n.º 15, n.º 16, n.º 17 e n.º 18 verificou-se se existem relações entre as variáveis em estudo, no qual foram aplicados os testes estatísticos das correlações de Bravais-Pearson¹⁹ e das regressões lineares múltiplas. O método estatístico das regressões lineares múltiplas²⁰ foi aplicado com o objetivo de prever os valores das variáveis dependentes, a partir de uma combinação de duas ou mais variáveis independentes.

¹⁵ Recomendado para pequenas amostras.

¹⁶ Para verificação se a amostra tem ou não uma distribuição normal verificou-se o nível de significância ou p – value > 0,05 para o qual não se rejeita a H_0 (H_0 – distribuição da amostra = distribuição normal e H_1 – Distribuição da amostra \neq distribuição normal).

¹⁷ Verificação se a variância (σ^2) é igual em dois ou mais grupos (subamostras).

¹⁸ O teste U de Mann-Whitney (não paramétrico) é comumente usado para comparar dois grupos independentes para determinar se são significativamente diferentes, e que é o equivalente ao teste t de duas amostras (Yang & Berdine, 2014).

¹⁹ O teste de independência do qui-quadrado – coeficiente de correlação de Bravais-Pearson, representa-se com um r e varia entre (1) e (-1), quando não existe correlação tem-se $r=0$. Quanto aos valores de r , se $r < 0,20$ a correlação é insignificante; se $0,20 \leq r \leq 0,39$ é fraca; se $0,40 < r \leq 0,59$ é moderada; se $0,60 \leq r \leq 0,79$ é forte e se $r \geq 0,80$ é muito forte (Cohen & Holliday, 1982).

²⁰ Para Maroco (2003) e (Hill & Hill, 2008) a regressão linear consiste na realização de uma análise estatística com o objetivo de verificar a existência de uma relação funcional entre uma variável dependente com uma ou mais variáveis independentes (Maroco, 2003). A regressão linear permite prever valores de uma variável dependente a partir de uma combinação ponderada de duas ou mais variáveis independentes.

Capítulo 3. Apresentação, análise e discussão dos resultados

3.1 Introdução

Após a validação do instrumento de recolha de dados, evidenciado no capítulo anterior, neste capítulo são apresentados e analisados os dados do trabalho de campo aplicando os testes estatísticos mais apropriados para confirmar ou infirmar as hipóteses formuladas para esta investigação, bem como algumas premissas levantadas na revisão de literatura. Durante a apresentação e análise dos resultados, os mesmos são confrontados e discutidos tendo como referência a interpretação específica do fenómeno social no contexto laboral a que os inquiridos pertencem e outras evidências provenientes da revisão de literatura.

No tratamento dos dados provenientes das respostas dos inquiridos, começou-se por fazer as estatísticas descritivas para resumir a caracterização da amostra do ponto de vista sociodemográfico (variáveis independentes). Os resumos efetuados são apresentados através da média aritmética e do desvio padrão, e para melhor comparação visual dos dados são apresentados gráficos com múltiplas linhas (subamostras). Em seguida, são apresentados os resultados das comparações múltiplas entre as médias aritméticas das subamostras constituídas a partir das variáveis independentes (sociodemográficas) para verificar se são significativamente diferentes umas das outras. E por fim, são apresentados os resultados das relações entre as variáveis em estudo e os seus preditores.

3.2 Análise descritiva das variáveis independentes e dependentes

A primeira parte do questionário submetido aos Advogados da Sociedade de Advogados Vieira de Almeida sob investigação destina-se à obtenção de dados sociodemográficos (variáveis independentes) para caracterizar a amostra através da estatística descritiva. Em simultâneo far-se-á a análise descritiva das variáveis dependentes (respostas dos inquiridos) para compreender as dinâmicas dos valores das médias

aritméticas nas diferentes subamostras que se constituíram para o efeito, e responder às perguntas de investigação formuladas e apresentadas no Capítulo 2.

3.2.1 Análise descritiva dos resultados quanto à amostra total (n=50)

Na Tabela n.º 3.1, são apresentados os valores das médias aritméticas, desvio-padrão, mediana, moda, soma e a distribuição de percentis²¹ (P₂₅, P₅₀ e P₇₅) das respostas dos indivíduos. A caracterização das competências em estudo será realizada principalmente através de medidas de tendência central como sejam a média aritmética, mediana, moda e os percentis, e ainda a medida de dispersão ou variação através do desvio-padrão. Com base nos resultados da Tabela n.º 3.1 será feita uma descrição e resumo das características mais importantes das competências e estilos de liderança percebidas pelos indivíduos que constituem a amostra da Sociedade de Advogados Vieira de Almeida através da estatística descritiva.

Tabela n.º 3.1 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas da amostra total (n=50).

Competências e estilos de liderança	\bar{x}	2	M _d	M _o	Soma	Percentis		
						P ₂₅	P ₅₀	P ₇₅
Determinação e perseverança	4,44	0,58	4,67	5,00	222,00	4,00	4,67	5,00
Otimismo e entusiasmo	4,33	0,59	4,33	5,00	216,33	4,00	4,33	5,00
Abertura à multiculturalidade	4,49	0,57	4,67	5,00	224,67	4,00	4,67	5,00
Consideração	4,52	0,39	4,67	4,67	226,00	4,33	4,67	5,00
Aptidão técnica e profissional	4,33	0,58	4,33	4,33	216,67	4,00	4,33	4,67
Autoconfiança	4,22	0,64	4,33	4,67 ^a	211,00	3,67	4,33	4,67
Autocontrolo	4,03	0,67	4,00	4,00	201,67	3,67	4,00	4,67
Capacidade de resolver problemas	3,97	0,67	4,00	4,00	198,33	3,58	4,00	4,67
Comunicação	4,08	0,69	4,00	4,33 ^a	204,00	3,67	4,00	4,67
Assertividade	4,04	0,59	4,00	3,67	202,00	3,67	4,00	4,33
Coragem	4,02	0,75	4,33	4,33	201,00	3,33	4,33	4,67
Desenvolver os outros	3,90	0,69	3,67	3,33	195,00	3,33	3,67	4,33
Empatia	4,27	0,56	4,33	5,00	213,33	3,67	4,33	4,75
Flexibilidade e adaptabilidade	4,35	0,52	4,33	4,00	217,67	4,00	4,33	4,75
Trabalho de equipa	4,36	0,68	4,33	5,00	218,00	4,00	4,33	5,00
Gestão de conflitos	4,30	0,49	4,33	4,00	215,00	4,00	4,33	4,67
Influência pelo exemplo	4,14	0,66	4,00	4,00 ^a	207,00	3,67	4,00	4,67
Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo	4,49	0,49	4,67	5,00	224,33	4,00	4,67	5,00
Relações interpessoais	4,43	0,47	4,33	4,33	221,67	4,00	4,33	4,75

²¹ As elaborações de tabelas de percentis podem ser utilizadas como referenciais de comparação para investigações futuras.

Competências e estilos de liderança	\bar{x}	2	M _d	M _o	Soma	Percentis		
						P ₂₅	P ₅₀	P ₇₅
Tomada de decisão	4,02	0,61	4,00	4,67	201,00	3,67	4,00	4,67
Transparência	4,12	0,72	4,33	4,67	206,00	3,67	4,33	4,67
Visão	3,96	0,61	4,00	3,67	198,00	3,58	4,00	4,42
Proatividade	3,83	0,75	3,83	4,33	191,33	3,33	3,83	4,33
Orientação para as relações humanas	4,27	0,47	4,33	4,00 ^a	213,33	4,00	4,33	4,67
Orientação para a tarefa	4,15	0,64	4,33	4,33	207,67	3,67	4,33	4,67
Liderança participativa	4,25	0,49	4,33	4,00	212,67	4,00	4,33	4,67
Liderança por delegação	4,00	0,50	4,00	4,00	200,00	3,67	4,00	4,33

a. Há várias modas. O menor valor é o mostrado.

Como ilustra a Tabela n.º 3.1 os resultados indicam que as competências de liderança com os valores mais altos de concordância são as seguintes: determinação e perseverança (\bar{x} =4,44, S=0,58, M_d=4,67; M_o=5,00, Soma= 222,00, P₂₅=4,00, P₅₀=4,67 e P₇₅=5,00); otimismo e entusiasmo (\bar{x} =4,33, S=0,59, M_d=4,33; M_o=5,00, Soma= 216,33, P₂₅=4,00, P₅₀=4,33 e P₇₅=5,00); abertura à multiculturalidade (\bar{x} =4,49, S=0,57, M_d=4,67; M_o=5,00, Soma= 224,67, P₂₅=4,00, P₅₀=4,67 e P₇₅=5,00); consideração (\bar{x} =4,52, S=0,39, M_d=4,67; M_o=4,67, Soma= 226,00, P₂₅=4,33, P₅₀=4,67 e P₇₅=5,00); trabalho de equipa (\bar{x} =4,36, S=0,68, M_d=4,33; M_o=5,00, Soma= 218,00, P₂₅=4,00, P₅₀=4,33 e P₇₅=5,00); e reconhecimento e *feedback* positivo (\bar{x} =4,49, S=0,49, M_d=4,67; M_o=5,00, Soma= 224,33, P₂₅=4,00, P₅₀=4,67 e P₇₅=5,00). As competências de liderança com os valores mais baixos de concordância são as seguintes: capacidade para resolver problemas (\bar{x} =3,97, S=0,67, M_d=4,00; M_o=4,00, Soma= 198,33, P₂₅=3,58, P₅₀=4,00 e P₇₅=4,67); desenvolver os outros (\bar{x} =3,90, S=0,69, M_d=3,67; M_o=3,33, Soma= 195,00, P₂₅=3,33, P₅₀=3,67 e P₇₅=4,33); visão (\bar{x} =3,96, S=0,61, M_d=4,00; M_o=3,67, Soma= 198,00, P₂₅=3,58, P₅₀=4,00 e P₇₅=4,52); e proatividade (\bar{x} =3,83, S=0,75, M_d=3,83; M_o=4,33, Soma= 191,33, P₂₅=3,33, P₅₀=3,83 e P₇₅=4,33).

Os indivíduos em estudo percecionam com níveis mais altos de concordância o estilo de liderança participativo (\bar{x} =4,25, S=0,49, M_d=4,33; M_o=4,00, Soma= 212,67, P₂₅=4,00, P₅₀=4,33 e P₇₅=4,67). Os valores do desvio padrão estão compreendidos entre 0,39 e 0,75 pelo que se consideram excelentes.

3.2.2 Análise descritiva dos resultados quanto às categorias dos Advogados

De acordo com a Figura n.º 3.1, a amostra foi dividida em categorias, no qual verificamos que 16% (8) são Estagiários, 20% (10) são Associados, 24% (12) são Associados Seniores, 18% (9) são Associados Coordenadores, 16% (8) são Sócios, e 6% (3) são Consultores.

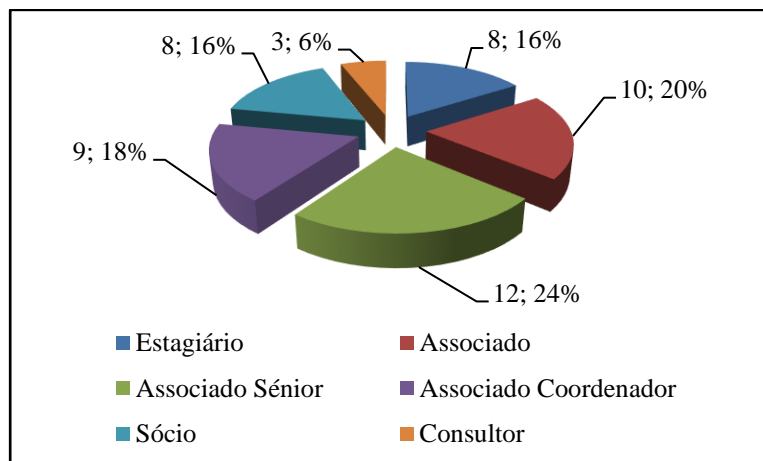


Figura n.º 3.1 – Caraterização da amostra quanto às categorias dos Advogados.

A Tabela n.º 3.2 apresenta os resultados das variáveis dependentes quanto às médias e desvio-padrão, no qual os valores indicam o nível de concordância que cada inquirido perceciona sobre as afirmações que compõem cada competência e estilos de liderança. Quanto à análise descritiva dos resultados da Tabela n.º 3.2 e do Gráfico n.º AB.1 do Apêndice B – Gráficos das médias aritméticas das submostras, optou-se por apenas realçar os valores mais baixos e mais altos ou com representem alguma pertinência para esta investigação, assim verifica-se que:

- **Quanto às competências de liderança** - os inquiridos responderam positivamente a todas as competências em estudo. De uma forma geral, os valores das médias aritmética das competências em estudo mais baixos verificam-se nos Consultores, e com médias mais altas nos Advogados que são Associados Coordenadores, nas quais estão incluídas as funções de gestão. Nos Advogados que são Estagiários, verifica-se que os valores de médias aritméticas mais baixos são nas competências de liderança “autocontrolo” com ($\bar{x}=3,58$ e $S=0,71$), “coragem” com ($\bar{x}=3,54$ e $S=0,82$), “desenvolver os outros”

com ($\bar{x}=3,50$ e $S=0,64$) e “proatividade” com ($\bar{x}=3,46$ e $S=0,59$). Nos Advogados que são Associados, verifica-se que os valores de médias aritméticas mais baixos são nas competências de liderança “desenvolver os outros” com ($\bar{x}=4,07$ e $S=0,75$), “comunicação” com ($\bar{x}=4,10$ e $S=0,93$), “coragem” com ($\bar{x}=4,10$ e $S=0,70$), “desenvolver os outros” com ($\bar{x}=4,03$ e $S=0,82$) e “tomada de decisão” com ($\bar{x}=4,07$ e $S=0,77$). Nos Advogados que são Associados Seniores, verifica-se que os valores de médias aritméticas mais baixos são nas competências de liderança “desenvolver os outros” com ($\bar{x}=3,92$ e $S=0,67$) e “influência pelo exemplo” com ($\bar{x}=3,97$ e $S=0,67$) e “proatividade” com ($\bar{x}=3,89$ e $S=0,46$). Nos Advogados que são Associados Coordenadores, verifica-se que os valores de médias aritméticas mais baixos são nas competências de liderança “coragem” com ($\bar{x}=4,04$ e $S=0,56$), “desenvolver os outros” com ($\bar{x}=4,11$ e $S=0,69$) e “proatividade” com ($\bar{x}=4,07$ e $S=0,60$). Nos Advogados que são Sócios, verifica-se que os valores de médias aritméticas mais baixos são nas competências de liderança “capacidade para resolver os problemas” com ($\bar{x}=4,04$ e $S=0,45$), “assertividade” com ($\bar{x}=4,00$ e $S=0,31$), “visão” com ($\bar{x}=4,00$ e $S=0,62$) e “proatividade” com ($\bar{x}=3,88$ e $S=0,78$). Nos Advogados que são Consultores, verifica-se que os valores de médias aritméticas mais baixos são nas competências de liderança “comunicação” com ($\bar{x}=3,11$ e $S=0,19$), “coragem” com ($\bar{x}=3,00$ e $S=1,33$), “tomada de decisão” com ($\bar{x}=3,11$ e $S=0,69$), “transparência” com ($\bar{x}=3,00$ e $S=0,58$) e “proatividade” com ($\bar{x}=2,67$ e $S=0,88$). Da análise às respostas por categorias dos Advogados, verifica-se que a competência “coragem”, “desenvolver os outros” e “proatividade” são as que apresentam valores de médias mais baixos.

Nos Advogados que são estagiários, verifica-se que os valores de médias aritméticas mais altos são nas competências de liderança “abertura à multiculturalidade” com ($\bar{x}=4,58$ e $S=0,64$), “consideração” com ($\bar{x}=4,58$ e $S=0,30$) e “relações interpessoais” com ($\bar{x}=4,42$ e $S=0,39$). Nos Advogados que são Associados, verifica-se que os valores de médias aritméticas mais altos são nas competências de liderança “determinação e perseverança” com ($\bar{x}=4,60$ e $S=0,49$), “otimismo e entusiasmo” com ($\bar{x}=4,57$ e $S=0,52$), “abertura à multiculturalidade” com ($\bar{x}=4,67$ e $S=0,47$), “consideração” com ($\bar{x}=4,70$ e

$S=0,33$) e “reconhecimento e *feedback* positivo” com ($\bar{x}=4,70$ e $S=0,40$). Nos Advogados que são Associados Seniores, verifica-se que os valores de médias aritméticas mais altos são nas competências de liderança “trabalho de equipa” com ($\bar{x}=4,61$ e $S=0,31$) e “relações interpessoais” com ($\bar{x}=4,61$ e $S=0,42$). Nos Advogados que são Associados Coordenadores, verifica-se que os valores de médias aritméticas mais altos são nas competências de liderança “determinação e perseverança” com ($\bar{x}=4,70$ e $S=0,35$), “otimismo e entusiasmo” com ($\bar{x}=4,59$ e $S=0,49$), “abertura à multiculturalidade” com ($\bar{x}=4,59$ e $S=0,55$) e “reconhecimento e *feedback* positivo” com ($\bar{x}=4,59$ e $S=0,55$). Nos Advogados que são sócios, verifica-se que os valores de médias aritméticas mais altos são nas competências de liderança “determinação e perseverança” com ($\bar{x}=4,67$ e $S=0,25$), “coragem” com ($\bar{x}=4,58$ e $S=0,61$) e “reconhecimento e *feedback* positivo” com ($\bar{x}=4,63$ e $S=0,38$). Nos Advogados que são Consultores, verifica-se que os valores de médias aritméticas mais altos são nas competências de liderança “abertura à multiculturalidade” com ($\bar{x}=4,11$ e $S=0,84$), “consideração” com ($\bar{x}=4,44$ e $S=1,51$), “gestão de conflitos” com ($\bar{x}=4,11$ e $S=0,38$). Da análise por categorias às respostas dos Advogados, verifica-se que a competência “determinação e perseverança”, “abertura à multiculturalidade”, “consideração” e “reconhecimento e *feedback* positivo” são as que apresentam valores de médias mais altos.

- **Quanto aos estilos de liderança** - os inquiridos responderam positivamente às duas dimensões em estudo. Os inquiridos das várias atividades percecionam que praticam o estilo de liderança participativo, com exceção para os Advogados Sócios que percecionam que praticam de igual forma os dois estilos em estudo. O valor da média aritmética mais baixa do estilo de liderança participativo, verifica-se nos Advogados Sócios e o valor mais alto nos Advogados Associados Seniores.

Tabela n.º 3.2 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas quanto às categorias.

Competências e estilos de liderança/ Categoria dos Advogados:	Estagiário		Associado		Associado Sénior		Associado Coordenador		Socio		Consultor	
	\bar{x}	S	\bar{x}	S	\bar{x}	S	\bar{x}	S	\bar{x}	S	\bar{x}	S
Determinação e perseverança	4,21	0,78	4,60	0,49	4,31	0,46	4,70	0,35	4,67	0,25	3,67	1,20
Otimismo e entusiasmo	4,00	0,44	4,57	0,52	4,25	0,47	4,59	0,49	4,38	0,58	3,78	1,26
Abertura à multiculturalidade	4,58	0,64	4,67	0,47	4,42	0,57	4,59	0,55	4,33	0,59	4,11	0,84
Consideração	4,58	0,30	4,70	0,33	4,44	0,41	4,52	0,50	4,38	0,33	4,44	0,51
Aptidão técnica e profissional	4,46	0,50	4,37	0,79	4,36	0,48	4,52	0,38	4,25	0,35	3,44	0,84
Autoconfiança	4,04	0,77	4,13	0,71	4,33	0,55	4,52	0,47	4,38	0,42	3,22	0,51
Autocontrolo	3,58	0,71	4,07	0,75	4,03	0,63	4,19	0,67	4,42	0,50	3,67	0,58
Capacidade para resolver os problemas	3,79	0,85	4,20	0,65	3,97	0,67	4,04	0,63	4,04	0,45	3,22	0,69
Comunicação	4,04	0,68	4,10	0,93	4,14	0,64	4,19	0,65	4,25	0,35	3,11	0,19
Assertividade	3,75	0,64	4,17	0,67	4,25	0,45	4,19	0,65	4,00	0,31	3,22	0,38
Coragem	3,54	0,82	4,10	0,70	4,14	0,46	4,04	0,56	4,58	0,61	3,00	1,33
Desenvolver os outros	3,50	0,64	4,03	0,82	3,92	0,67	4,11	0,69	4,13	0,56	3,22	0,19
Empatia	4,25	0,53	4,37	0,62	4,22	0,46	4,48	0,65	4,29	0,49	3,44	0,19
Flexibilidade e adaptabilidade	4,25	0,56	4,53	0,48	4,42	0,41	4,56	0,47	4,29	0,33	3,33	0,67
Trabalho de equipa	4,08	0,71	4,27	1,15	4,61	0,31	4,52	0,41	4,46	0,40	3,67	0,58
Gestão de conflitos	4,00	0,64	4,43	0,42	4,33	0,47	4,37	0,48	4,38	0,45	4,11	0,38
Influencia pelo exemplo	3,92	0,58	4,23	0,75	3,97	0,63	4,37	0,51	4,46	0,47	3,56	1,17
Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo	4,17	0,56	4,70	0,40	4,44	0,52	4,67	0,37	4,63	0,38	3,89	0,38
Relações interpessoais	4,42	0,39	4,50	0,53	4,61	0,42	4,48	0,38	4,25	0,39	3,89	0,84
Tomada de decisão	3,88	0,69	4,07	0,77	4,06	0,49	4,30	0,42	4,08	0,43	3,11	0,69
Transparência	3,83	0,82	4,20	0,67	4,39	0,69	4,22	0,58	4,21	0,56	3,00	0,58
Visão	3,63	0,60	4,13	0,71	4,00	0,53	4,19	0,47	4,00	0,62	3,33	0,58
Proatividade	3,46	0,59	4,13	0,92	3,89	0,46	4,07	0,60	3,88	0,78	2,67	0,88
Orientação para as relações humanas	4,08	0,53	4,50	0,42	4,28	0,34	4,33	0,47	4,17	0,53	4,00	0,67
Orientação para a tarefa	3,63	0,58	4,33	0,74	4,22	0,61	4,33	0,44	4,38	0,42	3,56	0,84
Liderança participativa	4,08	0,46	4,33	0,52	4,47	0,46	4,26	0,46	4,04	0,60	4,11	0,19
Liderança por delegação	3,92	0,68	4,07	0,52	4,06	0,40	4,07	0,57	4,04	0,42	3,44	0,19

3.2.3 Análise descritiva dos resultados quanto aos escalões etários dos Advogados

Para verificar o comportamento das competências e estilos de liderança ao longo da idade dos inquiridos, a amostra foi dividida em subamostras por escalões etários, no qual verificamos que 8% (4) têm idades até 25 anos, 36% (18) têm idades compreendidas entre os 26 e 34 anos de idade, 34% (17) têm idades compreendidas entre os 35 e 44 anos e 22% (11) têm idades compreendidas entre os 45 e 54 anos, conforme ilustra a Figura n.º 3.2.

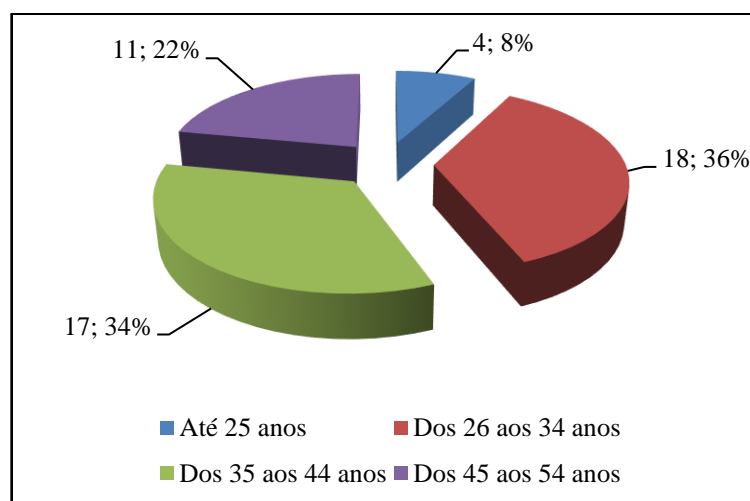


Figura n.º 3.2 – Caraterização da amostra quanto aos escalões etários dos Advogados.

A Tabela n.º 3.3 apresenta os resultados das variáveis dependentes quanto às médias e desvio-padrão no que respeita aos escalões etários, em que os valores indicam o nível de concordância que cada inquirido perceciona sobre as afirmações do questionário que compõem cada competência e estilos de liderança.

Da análise dos resultados da Tabela n.º 3.3 e do Gráfico n.º AB.2 do Apêndice B – Gráficos das médias aritméticas das subamostra, optou-se apenas por realçar os valores inferiores e superiores da escala e que apresentam contributos para a pergunta de partida formulada nesta investigação, assim verifica-se que:

- **Quanto às competências de liderança** - os inquiridos responderam positivamente a todas as competências. De uma forma geral, os valores das médias aritmética das competências em estudo mais baixos verificam-se nos Advogados com idades até aos 25 anos, e com médias mais altas nos Advogados com idades compreendidas entre os 35 e 44 anos.

Nos Advogados com idades até aos 25 anos, verifica-se que os valores de médias aritméticas mais baixos são nas competências de liderança “desenvolver os outros” com ($\bar{x}=3,17$ e $S=0,19$), “proatividade” com ($\bar{x}=3,25$ e $S=0,32$), “visão” com ($\bar{x}=3,42$ e $S=0,32$) e “orientação para a tarefa” com ($\bar{x}=3,42$ e $S=0,50$). Nos Advogados com idades entre os 26 e 34 anos de idade, verifica-se que os valores de médias aritméticas mais baixos são nas competências de liderança “coragem” com ($\bar{x}=3,70$ e $S=0,87$), “desenvolver os outros” com ($\bar{x}=3,70$ e $S=0,78$) e “proatividade” com ($\bar{x}=3,76$ e $S=0,85$). Nos Advogados com idades entre os 35 e 44 anos de idade, verifica-se que os valores de médias aritméticas mais baixos são nas competências de liderança “autocontrolo” com ($\bar{x}=4,20$ e $S=0,61$), “capacidade para resolver os problemas” com ($\bar{x}=4,18$ e $S=0,52$) e “proatividade” com ($\bar{x}=4,12$ e $S=0,53$). Nos Advogados com idades entre os 45 e 54 anos de idade, verifica-se que os valores de médias aritméticas mais baixos são nas competências de liderança “capacidade para resolver os problemas” com ($\bar{x}=3,79$ e $S=0,62$) e “proatividade” com ($\bar{x}=3,70$ e $S=0,86$). Da análise às respostas dos Advogados pertencentes aos quatro escalões etários verifica que a competência “proatividade” é a que apresenta valores de médias, mais baixos.

Nos Advogados com idades até aos 25 anos, verifica-se que os valores de médias aritméticas mais altos são nas competências de liderança “abertura à multiculturalidade” com ($\bar{x}=4,42$ e $S=0,42$), “consideração” com ($\bar{x}=4,50$ e $S=0,33$) e “aptidão técnica profissional” com ($\bar{x}=4,42$ e $S=0,42$). Nos Advogados com idades entre os 26 e 34 anos de idade, verifica-se que os valores de médias aritméticas mais altos são nas competências de liderança “abertura à multiculturalidade” com ($\bar{x}=4,50$ e $S=0,55$), “consideração” com ($\bar{x}=4,57$ e $S=0,39$), “reconhecimento e *feedback* positivo” com ($\bar{x}=4,54$ e $S=0,41$), “relações interpessoais” com ($\bar{x}=4,46$ e $S=0,49$).

Tabela n.º 3.3 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas quanto aos escalões etários dos Advogados.

Competência e estilos e liderança / Escalões etários dos Advogados	Até 25 anos (n=4)		Doas 26 aos 34 anos (n=18)		Dos 35 aos 44 anos (n= 17)		Dos 45 aos 54 anos (n= 11)	
	\bar{x}	S	\bar{x}	S	\bar{x}	S	\bar{x}	S
Determinação e perseverança	4,33	0,54	4,33	0,63	4,55	0,44	4,48	0,75
Otimismo e entusiasmo	3,92	0,57	4,28	0,50	4,59	0,45	4,15	0,78
Abertura à multiculturalidade	4,42	0,79	4,50	0,55	4,61	0,52	4,33	0,63
Consideração	4,50	0,33	4,57	0,39	4,53	0,43	4,42	0,37
Aptidão técnica e profissional	4,42	0,42	4,30	0,73	4,51	0,37	4,09	0,56
Autoconfiança	3,92	0,57	4,04	0,70	4,51	0,43	4,18	0,72
Autocontrolo	3,50	0,58	3,89	0,74	4,20	0,61	4,21	0,60
Capacidade para resolver os problemas	3,67	0,27	3,94	0,85	4,18	0,52	3,79	0,62
Comunicação	3,92	0,32	3,91	0,86	4,37	0,53	3,97	0,59
Assertividade	3,75	0,42	3,93	0,70	4,31	0,52	3,91	0,42
Coragem	3,50	0,79	3,70	0,87	4,27	0,41	4,33	0,73
Desenvolver os outros	3,17	0,19	3,70	0,78	4,25	0,55	3,94	0,57
Empatia	3,92	0,32	4,22	0,65	4,45	0,49	4,18	0,54
Flexibilidade e adaptabilidade	4,00	0,38	4,41	0,52	4,53	0,47	4,12	0,56
Trabalho de equipa	3,67	0,61	4,31	0,87	4,65	0,36	4,24	0,56
Gestão de conflitos	3,58	0,50	4,31	0,46	4,49	0,37	4,24	0,47
Influencia pelo exemplo	3,58	0,17	4,04	0,71	4,37	0,53	4,15	0,77
Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo	3,92	0,57	4,54	0,41	4,59	0,49	4,45	0,50
Relações interpessoais	4,25	0,17	4,46	0,49	4,67	0,33	4,09	0,50
Tomada de decisão	3,75	0,32	3,87	0,74	4,31	0,36	3,91	0,65
Transparência	3,83	0,69	4,04	0,77	4,37	0,67	3,97	0,67
Visão	3,42	0,32	3,81	0,70	4,25	0,42	3,94	0,61
Proatividade	3,25	0,32	3,76	0,85	4,12	0,53	3,70	0,86
Orientação para as relações humanas	3,75	0,17	4,37	0,48	4,37	0,35	4,12	0,54
Orientação para a tarefa	3,42	0,50	4,00	0,67	4,49	0,43	4,15	0,64
Liderança participativa	3,92	0,42	4,28	0,45	4,47	0,46	4,00	0,52
Liderança por delegação	3,75	0,69	4,06	0,54	4,10	0,42	3,85	0,50

Nos Advogados com idades entre os 35 e 44 anos de idade, verifica-se que os valores de médias aritméticas mais altos são nas competências de liderança “abertura à multiculturalidade” com ($\bar{x}=4,61$ e $S=0,52$), “trabalho de equipa” com ($\bar{x}=4,65$ e $S=0,36$) e “relações interpessoais” com ($\bar{x}=4,67$ e $S=0,33$). Nos Advogados com idades entre os 45 e 54 anos de idade, verifica-se que os valores de médias aritméticas mais altos são nas competências de liderança “determinação e perseverança” com ($\bar{x}=4,48$ e $S=0,75$), “consideração” com ($\bar{x}=4,42$ e $S=0,37$) e “reconhecimento e *feedback* positivo” com ($\bar{x}=4,45$ e $S=0,50$). Da análise às respostas dos Advogados pertencentes aos quatro escalões etários verifica que as competências “abertura à multiculturalidade”, “consideração”, “reconhecimento e *feedback* positivo” e “relações interpessoais” são as que apresentam valores de médias, mais elevados.

- **Quanto aos estilos de liderança** - os inquiridos responderam positivamente a todos os estilos de liderança. O estilo de liderança participativo apresenta valores mais altos em todos os escalões etários do que o estilo de liderança por delegação. De uma forma geral, os resultados indicam que os valores do estilo de liderança participativo são mais altos à medida que os inquiridos têm idades mais avançadas, com exceção para os Advogados com idades compreendidas entre os 45 e 54 anos de idade. Os Advogados com idades entre os 35 e os 44 anos são os que percecionam que têm um estilo de liderança participativo com ($\bar{x}=4,47$ e $S=0,46$).

3.2.4 Análise descritiva dos resultados quanto ao género dos Advogados

De acordo com a Figura n.º 3.3, a amostra foi dividida em subamostras por género, no qual verificamos que 62% (31) são do género feminino e 38% (19) são do género masculino.

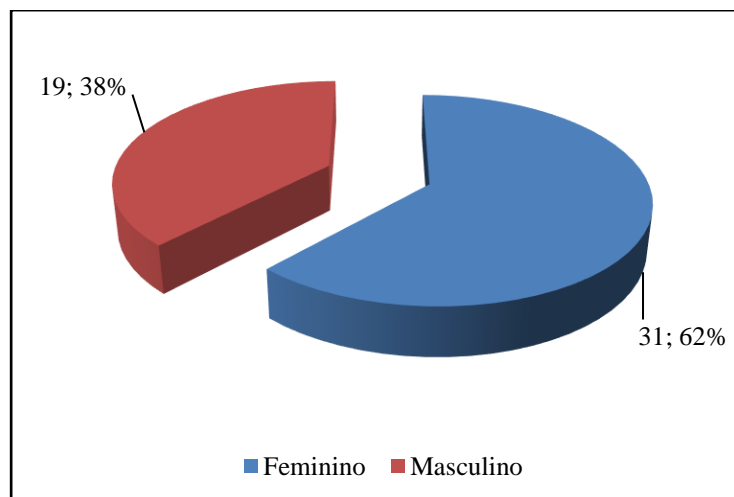


Figura n.º 3.3 – Caraterização da amostra quanto ao género dos Advogados.

A Tabela n.º 3.4 apresenta os resultados das variáveis dependentes quanto às médias e desvio-padrão no que respeita ao género das subamostras, na qual os valores indicam o nível de concordância que cada inquirido perceciona sobre as afirmações que compõem cada competência e estilos de liderança.

Tabela n.º 3.4 – Medidas de tendência central e dispersão das respostas quanto ao género dos Advogados.

Competências e estilos de liderança/ Género dos Advogados:	Feminino		Masculino	
	\bar{x}	S	\bar{x}	S
Determinação e perseverança	4,53	0,53	4,30	0,66
Otimismo e entusiasmo	4,47	0,54	4,09	0,60
Abertura à multiculturalidade	4,55	0,55	4,40	0,60
Consideração	4,55	0,38	4,47	0,41
Aptidão técnica e profissional	4,46	0,44	4,12	0,71
Autoconfiança	4,31	0,58	4,07	0,71
Autocontrolo	4,16	0,59	3,82	0,76
Capacidade para resolver os problemas	4,04	0,65	3,84	0,70
Comunicação	4,19	0,59	3,89	0,80
Assertividade	4,15	0,61	3,86	0,52
Coragem	4,20	0,61	3,72	0,88
Desenvolver os outros	4,01	0,65	3,72	0,74
Empatia	4,49	0,49	3,89	0,47
Flexibilidade e adaptabilidade	4,46	0,44	4,18	0,60
Trabalho de equipa	4,47	0,51	4,18	0,88
Gestão de conflitos	4,35	0,50	4,21	0,46
Influencia pelo exemplo	4,18	0,65	4,07	0,69
Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo	4,43	0,54	4,58	0,40
Relações interpessoais	4,48	0,48	4,35	0,45
Tomada de decisão	4,13	0,55	3,84	0,68
Transparência	4,13	0,71	4,11	0,74

Competências e estilos de liderança/ Género dos Advogados:	Feminino		Masculino	
	\bar{x}	S	\bar{x}	S
Visão	4,05	0,62	3,81	0,57
Proatividade	3,97	0,67	3,60	0,84
Orientação para as relações humanas	4,28	0,47	4,25	0,47
Orientação para a tarefa	4,19	0,59	4,09	0,71
Liderança participativa	4,29	0,51	4,19	0,48
Liderança por delegação	3,95	0,49	4,09	0,53

Quanto à análise dos valores da Tabela n.º 3.4 e do Gráfico n.º AB.3 do Apêndice B – Gráficos das Aritméticas das subamostras, optou-se apenas por realçar os valores inferiores e superiores da escala e que apresentam contributos para a pergunta de partida formulada nesta investigação, assim verifica-se que:

- **Quanto às competências de liderança** - os inquiridos responderam positivamente a todas as competências em estudo. De uma forma geral, os valores das médias aritmética das competências em estudo mais baixos verificam-se nos Advogados do género masculino, com exceção para “reconhecimento e feedback positivo”.

Nos Advogados do género feminino, verifica-se que os valores de médias aritméticas mais baixos é na competência de liderança “proatividade” com (\bar{x} =3,97 e S=0,67). Nos Advogados do género masculino, verifica-se que os valores de médias aritméticas mais baixos são nas competências de liderança “tomada de decisão” com (\bar{x} =3,84 e S=0,68), “visão” com (\bar{x} =3,81 e S=0,57” e “proatividade” com (\bar{x} =3,60 e S=0,84). Da análise às respostas dos Advogados quanto ao género, verifica-se que a competência “proatividade” é a que apresenta valores de médias mais baixos.

Nos Advogados do género feminino, verifica-se que os valores de médias aritméticas mais altos é na competência de liderança “determinação e perseverança” com (\bar{x} =4,53 e S=0,53) e “consideração” com (\bar{x} =4,55 e S=0,38). Os Advogados do género masculino, verifica-se que os valores de médias aritméticas mais altos são nas competências de liderança “consideração” com (\bar{x} =4,47 e S=0,41) e “reconhecimento e *feedback* positivo” com (\bar{x} =4,58 e S=0,40). Da análise às respostas dos Advogados quanto ao género, verifica-se que a competência “consideração” é a que apresenta valores de médias mais baixos.

- Quantos aos estilos de liderança - os inquiridos responderam positivamente. Os inquiridos percecionam que praticam o estilo de liderança participativo. O valor da média aritmética mais baixa do estilo de liderança participativo, verifica-se nos Advogados do género masculino ($\bar{x}=4,19$ e $S=0,48$).

3.2.5 Resumo e discussão dos resultados da análise descritiva

Para responder às perguntas de investigação apresentadas no Capítulo 2 e conforme Reis (1996, p. 15) a estatística descritiva é o processo de “recolha, análise e interpretação de dados numéricos através da criação de instrumentos adequados, como sejam, quadros, gráficos e indicadores numéricos” e Huot (2002, p. 60) como o “conjunto de técnicas e regras que resumem a informação recolhida de uma amostra ou população”, neste enquadramento no texto seguinte é apresentado o resumo dos resultados interpretados nas subsecções anteriores e a sua discussão de acordo com a revisão de literatura.

Tabela n.º 3.5 – Lista de Competências mais e menos valorizadas segundo as respostas da amostra e subamostras.

Amostra e subamostras	Competências com valores de concordância mais altos	Competências com valores de concordância mais baixos
Amostra total	<ul style="list-style-type: none"> • Abertura à multiculturalidade; • Consideração; • Determinação e perseverança; • Otimismo e entusiasmo; • Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo; • Trabalho de equipa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade para resolver problemas; • Desenvolver os outros; • Proatividade.
Por categorias	<ul style="list-style-type: none"> • Determinação e perseverança; • Abertura à multiculturalidade; • Consideração; • Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coragem; • Desenvolver os outros; • Proatividade.
Advogados Estagiários	<ul style="list-style-type: none"> • Abertura à multiculturalidade; • Consideração; • Relações interpessoais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrolo; • Desenvolver os outros; • Proatividade
Advogados Associados	<ul style="list-style-type: none"> • Determinação e perseverança; • Otimismo e entusiasmo; • Abertura à multiculturalidade; • Consideração; • Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação; • Coragem; • Desenvolver os outros; • Tomada de decisão; • Proatividade.
Advogados Associados Seniores	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho de equipa; • Relações interpessoais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver os outros; • Influência pelo exemplo; • Proatividade.
Advogados Associados Coordenadores	<ul style="list-style-type: none"> • Abertura à multiculturalidade; • Determinação e perseverança; 	<ul style="list-style-type: none"> • Coragem; • Desenvolver os outros;

Amostra e subamostras	Competências com valores de concordância mais altos	Competências com valores de concordância mais baixos
	<ul style="list-style-type: none"> • Otimismo e entusiasmo; • Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proatividade.
Advogados Sócios	<ul style="list-style-type: none"> • Coragem; • Determinação e perseverança; • Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Assertividade; • Capacidade para resolver os problemas; • Proatividade; • Visão.
Consultores	<ul style="list-style-type: none"> • Abertura à multiculturalidade; • Consideração; • Cestão de conflitos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação; • Coragem; • Proatividade; • Tomada de decisão; • Transparência.
Por escalões etários	<ul style="list-style-type: none"> • Abertura à multiculturalidade; • Consideração; • Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo; • Relações interpessoais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proatividade
Até aos 25 anos	<ul style="list-style-type: none"> • Abertura à multiculturalidade; • Consideração; • Aptidão técnica profissional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver os outros; • Orientação para a tarefa; • Proatividade; • Visão.
Entre os 26 e 34 anos	<ul style="list-style-type: none"> • Abertura à multiculturalidade; • Consideração; • Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo; • Relações interpessoais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coragem; • Desenvolver os outros; • Proatividade.
Entre os 35 e 44 anos	<ul style="list-style-type: none"> • Abertura à multiculturalidade; • Trabalho de equipa; • Relações interpessoais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrolo; • Capacidade para resolver os problemas; • Proatividade.
Entre os 45 e 54 anos	<ul style="list-style-type: none"> • Determinação e perseverança; • Consideração; • Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade para resolver os problemas; • Proatividade.
Por Género	<ul style="list-style-type: none"> • Consideração. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proatividade.
Feminino	<ul style="list-style-type: none"> • Determinação e perseverança; • Consideração. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proatividade.
Masculino	<ul style="list-style-type: none"> • Consideração; • Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tomada de decisão; • Visão; • Proatividade.

Para responder à **Pergunta de Investigação n.º 1: Quais as competências de liderança mais praticadas pelos Advogados da Sociedade de Advogados Vieira de Almeida quando trabalham em equipa?** Como indicam os resultados da Tabela n.º 3.5 e a sua confrontação com os da revisão de literatura, pode concluir-se que de uma forma geral, os Advogados percecionam que os seus comportamentos associados às competências de liderança mais praticados no local de trabalho é a abertura à multiculturalidade, no qual

se manifesta pela capacidade de trabalhar facilmente com todo o tipo de pessoas e de diferentes culturas (Jordan & Cartwright, 1998; Moran & Riesenberger, 1994; Rouco, 2012). A Consideração, na qual os Advogados têm respeito pela opinião, ideias e crenças uns dos outros (Avolio & Bass, 1991; Bass & Avolio, 1990b). A determinação e perseverança, no qual os Advogados trabalham arduamente e com determinação para o sucesso da equipa, e se falham, têm a capacidade para recomeçar as tarefas (Covelo, 2014; Cullen, 2009). O otimismo e entusiasmo, no qual os Advogados encaram e realizam as tarefas com entusiasmo, e encorajam os outros para alcançar os objetivos da equipa (Black, Morrison, & Gregersen, 1996; Goleman, 1998; Gregerson, Morrison, & Black, 1998; Spreitzer et al., 1997). O reconhecimento e feedback positivo, em que se manifesta por promover e reconhecer a contribuição dos outros no sucesso da equipa (Lopes (2015c; Spreitzer, McCall, & Mahoney, 1997). O trabalho de equipa, em que se manifesta por desenvolver nos outros o trabalho e sentimento de pertença à equipa (Moran & Riesenberger, 1994; Rhinesmith, 1996).

Por categorias, os Advogados percecionam que têm mais comportamentos associados à liderança na determinação e perseverança, abertura à multiculturalidade, consideração e reconhecimento e feedback positivo. Para além da abertura à multiculturalidade e consideração, os Advogados Estagiários ainda percecionam que praticam relações interpessoais, nas quais os seus comportamentos se manifestam pela capacidade de comunicar, trabalhar e relacionar-se bem com a equipa durante a realização das tarefas. Os Advogados Associados percecionam que praticam a determinação e perseverança; otimismo e entusiasmo; abertura à multiculturalidade; consideração; e reconhecimento e feedback positivo de alguma que os Advogados por categorias. Os Advogados Associados Seniores percecionam que praticam os comportamentos associados ao trabalho de equipa e relações interpessoais nos quais os seus comportamentos se manifestam pela capacidade de comunicar, trabalhar e relacionar-se bem com a equipa durante a realização das tarefas. Os Advogados Associados Coordenadores são os que percecionam níveis mais levados de proficiência nas seguintes competências: abertura à multiculturalidade, determinação e perseverança, otimismo e entusiasmo, e *feedback* positivo. Os Advogados Sócios percecionam que têm mais comportamentos na determinação e perseverança, reconhecimento e feedback positivo e coragem. De realçar que os Advogados Sócios percecionam mais comportamentos associados à coragem,

enquanto que os Advogados de uma forma geral, e em particular os Advogados Associados e Advogados Associados Coordenadores percebem como os menos praticados. Os Advogados Consultores percebem que praticam mais comportamentos de liderança na abertura à multiculturalidade, consideração e gestão de conflitos, em que esta última competência manifesta a capacidade para encorajar a resolução construtiva de conflitos na equipa como mediador e ouvindo como todas as partes na resolução de conflitos.

Por escalões etários, os Advogados pertencentes aos quatro escalões etários têm mais ações de liderança na abertura à multiculturalidade, consideração, reconhecimento e feedback positivo e relações interpessoais no exercício das suas funções. Os Advogados com idades até aos 25 anos percebem que praticam mais a abertura à multiculturalidade, consideração e aptidão técnico profissional. Os Advogados com idades entre os 26 e 34 anos percebem que praticam mais abertura à multiculturalidade, consideração, reconhecimento e feedback positivo, e relações interpessoais. Os Advogados com idades entre os 35 e 44 anos percebem mais comportamentos de liderança nas competências abertura à multiculturalidade, trabalho de equipa e relações interpessoais. Nos Advogados com idades entre os 45 e 54 anos de idade as ações de liderança incidem mais na determinação e perseverança, consideração, e reconhecimento e *feedback* positivo, em que pode analisar-se que estes estão mais orientados para os outros.

Por género, as Advogadas percebem que praticam mais determinação e perseverança e consideração, enquanto os Advogados consideram que têm mais ações de liderança na consideração, e reconhecimento e *feedback* positivo masculino.

Para responder à **Pergunta de Investigação n.º 2: Quais as competências de liderança menos praticadas pelos Advogados da Sociedade de Advogados Vieira de Almeida quando trabalham em equipa?** Conforme resultados da Tabela n.º 3.5 pode-se concluir que de uma forma geral, os Advogados percebem que os seus comportamentos associados às competências de liderança menos praticados no local de trabalho é a capacidade para resolver problemas, em que manifestam maiores dificuldades para identificar e apresentar soluções para os problemas da equipa; desenvolver os outros, no qual percebem mais dificuldade em ajudar os outros a identificar os seus pontos fortes e áreas de desenvolvimento, e a melhorar as suas capacidades; proatividade, em que os

Advogados manifestaram menos comportamentos para criar oportunidades para melhorar a estruturas e praticas, e o desempenho da equipa, bem como gerir a mudança.

Por categorias, os Advogados, para além, das competências desenvolver os outros e proatividade, percecionam ainda que a coragem é uma das competências menos praticadas, na qual os seus comportamentos estão relacionados com tomar decisões difíceis, receio de lutar por aquilo que se considera certo e pela mudança. Os Advogados Estagiários percecionam níveis de concordância mais baixos, para além de desenvolver os outros, e proatividade, no autocontrolo, que se manifesta na capacidade para manter a calma nas situações de elevada tensão, *stress* ou situações incertas. Os Advogados Associados percecionam níveis de concordância mais baixos, para além da de desenvolver os outros e coragem comum às diferentes categorias, nas seguintes competências: comunicação – que se manifesta em falar com os outros com nervosismo ou não escutá-los, e não comunicar as suas ideias claramente; e tomada de decisão – no qual manifestaram menos comportamentos para antecipar os problemas, analisar os problemas em tempo e de forma sistemática, e apresentar soluções para resolver os problemas da equipa. Os Advogados Associados Seniores percecionam níveis de concordância mais baixos, na capacidade para desenvolver os outros, proatividade e na falta de habilidade para influenciar os outros pelo exemplo. Os Advogados Associados Coordenadores percecionam níveis de concordância mais baixos no desenvolver os outros e proatividade comum às outras categorias, e menos coragem como nos Advogados em geral e nos Advogados Associados. Os Advogados Sócios, para além da capacidade para resolver problemas e proatividade comum a todos em termos de amostra total, ainda percecionaram menos comportamentos para a assertividade que se manifesta em defender os seus direitos e expressar os pensamentos, sentimentos e crenças de forma apropriada e socialmente aceitável, bem como nos comportamentos associados à visão em percecionam menos a capacidade para diagnosticar as oportunidades externas para a equipa e avaliar os recursos disponíveis para alcançar os objetivos da equipa. De uma forma geral os Advogados Consultores são os que percecionam menos comportamentos associados à liderança, para além da comunicação, coragem, proatividade e tomada de decisão comum a outras categorias, ainda percecionam menos comportamentos na transparência, e que se manifesta por admitir os erros e falhas perante a equipa ou ser franco e aberto.

Por escalões etários, os Advogados pertencentes aos quatro escalões etários percecionam níveis de concordância mais baixos na proatividade. Os Advogados com idades até aos 25 anos percecionam níveis de concordância mais baixos nas ações de liderança relacionados com o desenvolvimento dos outros, orientação para a tarefa, proatividade e visão. Os Advogados com idades entre os 26 e 34 anos de idade percecionam níveis de concordância mais baixos nos comportamentos de liderança relacionados com a coragem, desenvolver os outros e proatividade. Os Advogados com idades entre os 35 e 44 anos de idade consideram que praticam menos comportamentos de liderança quando estão em equipa quanto ao autocontrolo, capacidade para resolver os problemas e proatividade. Os Advogados com idades entre os 45 e 54 anos de idade percecionam que têm maiores dificuldades na capacidade para resolver os problemas e na proatividade.

Por género, as Advogadas consideram que têm pouca proatividade e os Advogados percecionam menos comportamentos de tomada de decisão, visão e proatividade.

Tabela n.º 3.6 – Estilo de liderança mais valorizado segundo as respostas da amostra e subamostras.

Amostra e subamostras	Estilo de liderança com valores de concordância mais elevados
Amostra total	• Estilo de liderança participativo.
Por categorias (total)	• Estilo de liderança participativo.
Advogados Estagiários	• Estilo de liderança participativo.
Advogados Associados	• Estilo de liderança participativo.
Advogados Associados Seniores	• Estilo de liderança participativo.
Advogados Associados Coordenadores	• Estilo de liderança participativo.
Advogados Sócios	• Estilo de liderança participativo e por delegação (percecionam os dois de igual forma); • Das categorias em estudo, esta é a que valoriza menos o estilo de liderança participativo.
Consultores	• Estilo de liderança participativo.
Por escalões etários	• Estilo de liderança participativo; • Os valores do estilo de liderança participativo vão aumentando com a idade, com exceção para o último escalão.
Até aos 25 anos	• Estilo de liderança participativo.
Entre os 26 e 34 anos	• Estilo de liderança participativo.
Entre os 35 e 44 anos	• Estilo de liderança participativo; • Os Advogados desta exceção são os que perceção níveis de concordância mais elevados de liderança participativa.
Entre os 45 e 54 anos	• Estilo de liderança participativo.
Género	• Estilo de liderança participativo.
Feminino	• Estilo de liderança participativo.

Amostra e subamostras	Estilo de liderança com valores de concordância mais elevados
	<ul style="list-style-type: none"> • As advogadas percebem que têm uma liderança participativa mais elevada que os homens.
Masculino	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo de liderança participativo.

Para responder à **Questão de Investigação n.º 3: Qual o estilo de liderança mais praticado pelos Advogados da Sociedade de Advogados Vieira de Almeida quando trabalham em equipa?** Como ilustra a Tabela n.º 3.6 o estilo de liderança mais praticado pelos Advogados da Sociedade de Advogados Vieira de Almeida é o participativo (Pinho, 2016; Tavares, Rouco, & Carvalho, 2015) que conforme afirmou Dubrin (2001) é o comportamento padrão que caracteriza este local de trabalho. Neste local de trabalho e confirmando os resultados da revisão de literatura, os indivíduos percebem que trabalham em equipa, convidam os outros a participar no processo de tomada de decisão (Imra, Zahoor, & Zaheer, 2011; Rouco, 2012; Yukl, 2013), encorajam os outros a exprimirem as suas opiniões e ideias Bass (1985), e fornecem a informação apropriada aos outros para os envolver nos processos para a obtenção de resultados (Abudayyel, Fredericks, Butt, & Shaar, 2006); Arif, 2018; Bass, 1990; koopman & Wierdsma, 1998).

Os Advogados Associados Seniores têm níveis de comportamentos associados à liderança participativa mais elevados. Os Advogados Sócios percebem que utilizam os estilos de liderança de igual forma, no qual umas vezes convidam os seus colaboradores para participar no processo de tomada de decisão, e noutras situações, convidam os colaboradores a decidirem qual a melhor forma para atingir os objetivos, deixa-os tomar decisões e como realizar as suas tarefas (Oshagbemi, 2004; Rajbhandari, 2017). De uma forma geral, à medida que Advogados têm idades mais avançadas percebem que praticam mais a liderança participativa, com exceção para os Advogados com idades compreendidas entre os 45 e 54 anos de idade. Os Advogados com idades entre os 35 e os 44 anos são os que percebem que têm um estilo de liderança participativo mais elevado (Oshagbemi, 2004; Rajbhandari, 2017).

Da análise aos resultados quanto ao género podemos concluir que ambos percebem o estilo de liderança participativo e que as Advogadas consideram que convidam mais os outros a participar no processo de tomada de decisão, o que contraria os resultados obtidos por Guirado, Navas, Molero, Ferrer e Morales (2012).

3.3 Comparações múltiplas de médias entre as subamostras sociodemográficas

Após a análise descritiva efetuada verificou-se a existência de diferenças entre os resultados das respostas das várias subamostras que se constituíram, pelo que nesta secção para confirmar ou infirmar as hipóteses formuladas, vamos verificar se entre as médias aritméticas das competências e estilos de liderança essas diferenças são significativas quanto às categorias, escalões etários e género aplicando o teste estatístico da comparação múltipla de médias e conforme enunciado no Capítulo 2.

3.3.1 Comparações múltiplas de médias entre as categorias dos Advogados

Para confirmar ou infirmar a **H1: Os Advogados pertencentes às diferentes categorias percecionam pelo menos uma competência de liderança de forma significativamente diferente das outras** e a **H2: Os Advogados pertencentes às diferentes categorias percecionam pelo menos um estilo de liderança de forma significativamente diferente das outras**, começou-se por verificar se as subamostras quanto às categorias seguem ou não uma distribuição normal utilizando-se os testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk, cujos resultados estão apresentados na Tabela n.º AC.1 do Apêndice C – Comparações múltiplas das médias aritméticas entre variáveis independentes.

Para verificar a homogeneidade utilizou-se o teste Levene cujos resultados estão apresentados na Tabela n.º AC.2 do Apêndice C – Comparações múltiplas das médias aritméticas entre variáveis independentes. Como ilustram as Tabelas n.º AC.1 e n.º AC.2 verificou-se que não está garantido a normalidade e a homogeneidade em algumas competências, pelo que se optou por utilizar os testes não paramétricos.

Para verificar se existem diferenças significativas entre as médias aritméticas das competências e estilos de liderança das subamostras constituídas quanto às categorias a que os inquiridos pertencem utilizou-se o teste Kruskal-Wallis. Como ilustra a Tabela n.º AC.3 e AC.4 do Apêndice C – Comparações múltiplas das médias aritméticas entre variáveis independentes, onde se verifica que existem diferenças significativas na competência “coragem” com $p\text{-value} < 0,05$ e entre as subamostras “estagiário” e “sócios” com $p\text{-value}_{\text{Ajustado}} < 0,04$, pelo que a **H1 confirma-se**.

Estes resultados vão ao encontro dos obtidos por Spreitzer, McCall e Mahoney (1997) e Oliveira (2015) apesar das categorias serem em diferentes contextos, no entanto Rouco (2012) alertou que a coragem pode ter duas dimensões, a física e a moral, e que nas várias investigações não se faz referência a esta diferença. Rouco (2012) afirmou que é natural que nas categorias ou idades mais baixas a coragem física apresente valores mais elevados, e a coragem moral seja o inverso.

De acordo com as Tabela n.º AC.3 e AC.4 do Apêndice C – Comparações múltiplas das médias aritméticas entre variáveis independentes não existem diferenças significativas entre os estilos de liderança em estudo quanto às categorias, pelo que a **H2 não se confirma**.

3.3.2 Comparações múltiplas de médias entre os escalões etários dos advogados

Para confirmar ou infirmar a **H3: Os Advogados pertencentes aos diferentes escalões etários percecionam pelo menos uma competência de liderança de forma significativamente diferente das outras** e a **H4: Os Advogados pertencentes aos diferentes escalões etários percecionam pelo menos um estilo de liderança significativamente diferente dos outros**, utilizaram-se os métodos seguidos na subsecção anterior. Para verificar se as subamostras quanto aos escalões etários seguem ou não umas distribuições normais utilizaram-se os testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk, cujos resultados estão apresentados na Tabela n.º AC.5 do Apêndice C – Comparações múltiplas das médias aritméticas entre variáveis independentes. Para verificar a homogeneidade utilizou-se o teste Levene cujos resultados estão apresentados na Tabela n.º AC.6 do Apêndice C – Comparações múltiplas das médias aritméticas entre variáveis independentes. Como ilustram as Tabelas n.º AC.5 e n.º AC.6 verificou-se que não está garantido a normalidade e a homogeneidade em algumas competências, pelo que se optou por utilizar os testes não paramétricos.

Para verificar se existem diferenças significativas entre as médias aritméticas das competências e estilos de liderança das subamostras constituídas quanto ao escalão etário a que os inquiridos pertencem utilizou-se o teste Kruskal-Wallis. Como ilustra a Tabela n.º AC.7 do Apêndice C – Comparações múltiplas das médias aritméticas entre variáveis independentes, verifica-se que existem diferenças significativas ($p\text{-value}<0,05$) entre os

vários escalões etários e nas seguintes competências em estudo: coragem; desenvolver os outros; liderança participativa; trabalho de equipa; gestão de conflitos; orientação para a tarefa; relações interpessoais; e visão.

De acordo com os resultados do $p\text{-value}_{\text{Ajustado}}$ ilustrados nas Tabelas n.º AC.8, n.º AC.9, n.º AC.10, n.º AC.11, n.º AC.12, n.º AC.13, n.º AC.14 e n.º AC.15 do Apêndice C - Comparações múltiplas das médias aritméticas entre variáveis independentes, verifica-se que: os Advogados entre os 35 e 44 anos têm níveis mais elevados de concordância significativamente diferentes para “desenvolver os outros”, “trabalho de equipa”, “gestão de conflitos” e “orientação para a tarefa” do que os Advogados com idades até aos 25 anos. Os Advogados com idades entre os 45 a 54 anos têm níveis mais elevados de concordância significativamente diferentes mais elevados na competência “relações interpessoais” que os Advogados com idades entre os 35 e 44 anos. Face aos resultados obtidos a **H3 confirma-se** e a **H4 não se confirma**.

3.3.3 Comparações múltiplas de médias entre o género dos Advogados

Para confirmar ou infirmar a **H5: Os Advogados de diferente género percecionam pelo menos uma competência de liderança de forma significativamente diferente dos outros** e a **H6: Os Advogados de diferente género percecionam de forma significativamente pelo menos um estilo de liderança dos outros**, utilizaram-se os testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk para verificar se seguem ou não uma distribuição normal, cujos resultados estão apresentados na Tabela n.º AC.16 do Apêndice C – Comparações múltiplas das médias aritméticas entre variáveis independentes. Para verificar a homogeneidade utilizou-se o teste Levene cujos resultados estão apresentados na Tabela n.º AC.17 do Apêndice C – Comparações múltiplas das médias aritméticas entre variáveis independentes. Como ilustram as Tabelas n.º AC.16 e n.º AC.17 verificou-se que não está garantido a normalidade e a homogeneidade em algumas competências ou critérios, pelo que se optou por utilizar os testes não paramétricos.

Para verificar se existem diferenças significativas entre as médias aritméticas das competências e estilos de liderança das subamostras constituídas quanto ao género a que os

inquiridos pertencem e tendo apenas duas amostras independentes utilizou-se o teste Mann-Whitney²².

Como ilustram as Tabelas n.º AC.18 e n.º AC.19 do Apêndice C – Comparações múltiplas das médias aritméticas entre variáveis independentes, verifica-se que os Advogados do género feminino têm níveis de concordância significativamente diferentes mais elevados que os Advogados do género masculino nas competências “otimismo e entusiasmo” ($U=194,50$; $p\text{-value}<0,05$) e “empatia” ($U=117,00$; $p\text{-value}<0,05$).

Face aos resultados alcançados a **H5 confirma-se** e a **H6 não se confirma**.

3.4 Correlações e regressões lineares múltiplas entre as competências e estilos de liderança e a orientação para as relações humanas e a orientação para a tarefa

Nesta subsecção e por forma a responder às hipóteses formuladas, vamos verificar se existem relações entre as variáveis dependente que suportam o modelo concetual elaborado para esta investigação. Para o efeito e conforme modelo concetual apresentado no Capítulo 2, as variáveis dependentes foram divididas em quatro grupos, conforme se indica: grupo I - determinação e perseverança, otimismo e entusiasmo, abertura à multiculturalidade, consideração, aptidão técnica e profissional, autoconfiança, autocontrolo, capacidade de resolver problemas, comunicação, assertividade, coragem, desenvolver os outros, empatia, flexibilidade e adaptabilidade, trabalho de equipa, gestão de conflitos, influencia pelo exemplo, reconhecimento e feedback positivo, relações interpessoais, tomada de decisão, transparência, visão e proatividade; grupo II - orientação para as relações humanas e orientação para a tarefa; grupo III - liderança participativa e liderança por delegação; e o grupo IV que representa os fatores critério (esforço extraordinário e satisfação). No final da secção, os resultados serão analisados e discutidos em confrontação com a revisão de literatura e o contexto profissional em que o estudo se insere.

Para verificar a **H7: Existe pelo menos uma relação significativamente diferente entre as competências e estilos de liderança com a orientação para as relações humanas** e **H8: Existe pelo menos uma relação significativamente diferente entre as competências e estilos de liderança com a orientação para a tarefa**, recorreu-se ao método estatístico

²² O teste U de Mann-Whitney (não paramétrico) é comumente usado para comparar dois grupos independentes para determinar se são significativamente diferentes, e que é o equivalente ao teste t de duas amostras (Yang & Berdine, 2014).

das correlações de Pearson e regressões lineares múltiplas²³. Para a identificação dos modelos resultantes da regressão linear múltipla, apenas foram consideradas as competências cujo $p\text{-value} < 0,01$ no teste estatístico das correlações de Pearson e constantes na Tabela n.º 3.7.

Tabela n.º 3.7 – Correlações de Pearson entre as competências e estilos de liderança e a orientação para as relações humanas e orientação para a tarefa.

Competências e estilos de liderança		Orientação para as Relações Humanas	Orientação para a Tarefa
Determinação e perseverança	Correlação de Pearson	0,40**	0,51**
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,00
Otimismo e entusiasmo	Correlação de Pearson	0,51**	0,64**
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,00
Abertura à multiculturalidade	Correlação de Pearson	0,43**	0,36*
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,01
Consideração	Correlação de Pearson	0,58**	0,49**
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,00
Aptidão técnica e profissional	Correlação de Pearson	0,47**	0,47**
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,00
Autoconfiança	Correlação de Pearson	0,49**	0,63**
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,00
Autocontrolo	Correlação de Pearson	0,32*	0,55**
	Sig. (2 extremidades)	0,02	0,00
Capacidade para resolver problemas	Correlação de Pearson	0,60**	0,66**
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,00
Comunicação	Correlação de Pearson	0,51**	0,62**
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,00
Assertividade	Correlação de Pearson	0,50**	0,56**
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,00
Coragem	Correlação de Pearson	0,31*	0,47**
	Sig. (2 extremidades)	0,03	0,00
Desenvolver os outros	Correlação de Pearson	0,59**	0,67**
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,00
Empatia	Correlação de Pearson	0,48**	0,51**
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,00
Flexibilidade e adaptabilidade	Correlação de Pearson	0,59**	0,56**
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,00
Trabalho de equipa	Correlação de Pearson	0,43**	0,49**
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,00
Gestão de conflitos	Correlação de Pearson	0,52**	0,57**
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,00

²³ Para Maroco (2003) e Hill e Hill (2008) a regressão linear consiste na realização de uma análise estatística com o objetivo de verificar a existência de uma relação funcional entre uma variável dependente com uma ou mais variáveis independentes (Maroco, 2003). A regressão linear permite prever valores de uma variável dependente a partir de uma combinação ponderada de duas ou mais variáveis independentes.

Competências e estilos de liderança		Orientação para as Relações Humanas	Orientação para a Tarefa
Influência pelo exemplo	Correlação de Pearson	0,60**	0,77**
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,00
Reconhecimento e feedback positivo	Correlação de Pearson	0,56**	0,56**
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,00
Relação interpessoais	Correlação de Pearson	0,50**	0,66**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000
Tomada de decisão	Correlação de Pearson	0,56**	0,72**
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,00
Transparência	Correlação de Pearson	0,41**	0,41**
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,00
Visão	Correlação de Pearson	0,61**	0,67**
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,00
Proatividade	Correlação de Pearson	0,65**	0,63**
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,00
Liderança participativa	Correlação de Pearson	0,48**	0,55**
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,00
Liderança por delegação	Correlação de Pearson	0,38**	0,35*
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,01

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Como ilustra a Tabela n.º 3.7 os valores de $p\text{-value} < 0,01$ e $p\text{-value} < 0,05$ indicam que existe uma relação significativamente diferente entre todas as competências e estilos de liderança com a orientação para as relações humanas. Também, entre todas as competências e estilos de liderança e a orientação para a tarefa existe uma relação significativamente diferente.

Face aos resultados a **H7e** e **H8** verificam-se.

3.4.1 Regressões lineares múltiplas entre as competências e estilos de liderança e a orientação para as relações humanas

Nesta subsecção pretende-se verificar se existe uma ou mais competências de liderança que são preditores da orientação para as relações humanas e em simultâneo testar a **H9: Existe pelo menos uma competência ou estilo de liderança que é preditor da orientação para as relações humanas**. Após a aplicação dos testes para verificar se as variáveis independentes (competências e estilos de liderança) são capazes de prever a orientação para as relações humanas e da análise às Tabelas n.º 3.8 e n.º 3.9 resultou um modelo estatisticamente diferente [$F(3,46) = 20,97$; $p\text{-value} < 0,01$; $R^2 = 0,58$].

Tabela n.º 3.8 – Resumo modelo da variável dependente (orientação para as relações humanas) com as variáveis independentes (competências e estilos de liderança cujo $p\text{-value}<0,01$).

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F	
1	0,65 ^a	0,43	0,41	0,36	0,43	35,61	1	48	0,00	
2	0,73 ^b	0,53	0,51	0,32	0,11	10,68	1	47	0,00	
3	0,76 ^c	0,58	0,55	0,31	0,05	4,95	1	46	0,03	2,000

a. Preditores: (constante), proatividade.

b. Preditores: (constante), proatividade, consideração.

c. Preditores: (Constante), proatividade, consideração, capacidade para resolver problemas.

d. Variável Dependente: orientação para as relações humanas.

A estatística da Tabela n.º 3.9 compara os modelos com um modelo sem qualquer preditor, em que podemos observar três modelos com as mesmas hipóteses (nula e alternativa), onde H_0 : o ajuste do modelo = o ajuste do modelo sem preditor e H_1 : o ajuste do modelo \neq o ajuste do modelo sem proditor, e dos resultados podemos verificar que o $p\text{-value}<0,05$ para os três modelos. Os resultados indicam que os modelos têm um ajuste que é diferente do ajuste do modelo sem preditor, pelo que podemos concluir que a inclusão destes preditores melhorou a qualidade dos modelos.

Tabela n.º 3.9 – ANOVA para a variável dependente (orientação para as relações humanas) com as variáveis independentes (competências e estilos de liderança cujo $p\text{-value}<0,01$).

	Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	4,54	1	4,543	35,62	0,00 ^b
	Resíduo	6,12	48	0,13		
	Total	10,67	49			
2	Regressão	5,68	2	2,838	26,74	0,00 ^c
	Resíduo	4,99	47	0,11		
	Total	10,67	49			
3	Regressão	6,16	3	2,054	20,97	0,00 ^d
	Resíduo	4,51	46	0,10		
	Total	10,67	49			

a. Variável dependente: orientação para as relações humanas.

b. Preditores: (constante), proatividade.

c. Preditores: (constante), proatividade, consideração.

d. Preditores: (Constante), proatividade, consideração, capacidade para resolver problemas.

Como indicam os resultados da Tabela n.º 3.10, no modelo 3 as competências “proatividade ($\beta=0,31$; $t=2,31$; $p\text{-value}<0,05$), consideração ($\beta=0,35$; $t=3,28$; $p\text{-value}<0,01$) e capacidade para resolver problemas ($\beta=0,28$; $t=2,22$; $p\text{-value}<0,05$) são preditores da

orientação para as relações humanas, no qual podemos definir a seguinte equação que descreve a relação entre as variáveis em estudo e com os coeficientes não padronizados:

Orientação para as relações humanas = 0,84 + 0,19 (proatividade) + 0,42 (consideração) + 0,20 (capacidade para resolver problemas).

Tabela n.º 3.10 – Coeficientes da variável dependente (orientação para as relações humanas) com as variáveis independentes (competências e estilos de liderança cujo $p\text{-value}<0,01$).

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	2,71	0,27		10,24	0,00		
	Proatividade	0,41	0,07	0,65	5,97	0,00	1,000	1,00
2	(Constante)	1,12	0,55		2,06	0,04		
	Proatividade	0,30	0,07	0,49	4,38	0,00	0,80	1,25
	Consideração	0,44	0,13	0,37	3,27	0,00	0,80	1,25
3	(Constante)	0,84	0,54		1,55	0,13		
	Proatividade	0,19	0,08	0,31	2,31	0,02	0,51	1,96
	Consideração	0,42	0,13	0,35	3,28	0,00	0,80	1,26
	Capacidade para resolver problemas	0,20	0,09	0,28	2,22	0,03	0,57	1,76

a. Variável dependente: orientação para as relações humanas.

Face aos resultados a **H9 confirma-se**.

3.4.2 Regressões lineares múltiplas entre as competências e estilos de liderança e a orientação para a tarefa

Para verificar a **H10: Existe pelo menos uma competência ou estilo de liderança que é preditor da orientação para a tarefa**, utilizaram-se os mesmos métodos e técnicas estatísticas que na subsecção anterior. Após a aplicação dos testes para verificar se as variáveis independentes (competências e estilos de liderança) são capazes de prever a orientação para a tarefa e da análise às Tabelas n.º 3.11 e n.º 3.12 resultou um modelo estatisticamente diferente [$F(5,44)= 25,12$; $p\text{-value}<0,05$; $R^2=0,74$].

Tabela n.º 3.11 – Resumo modelo da variável dependente (orientação para a tarefa) com as variáveis independentes (competências e estilos de liderança cujo $p\text{-value}<0,01$).

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F	
1	0,77 ^a	0,59	0,58	0,41	0,59	69,33	1	48	0,00	
2	0,81 ^b	0,66	0,64	0,38	0,07	8,94	1	47	0,00	
3	0,83 ^c	0,69	0,67	0,37	0,03	4,59	1	46	0,04	
4	0,85 ^d	0,72	0,69	0,35	0,03	4,58	1	45	0,04	
5	0,86 ^e	0,74	0,71	0,34	0,02	4,11	1	44	0,04	1,38

- a. Preditores: (constante), influência pelo exemplo.
b. Preditores: (constante), influência pelo exemplo, visão.
c. Preditores: (constante), influência pelo exemplo, visão, relações interpessoais.
d. Preditores: (constante), influência pelo exemplo, visão, relações interpessoais, aptidão técnica e profissional.
e. Preditores: (constante), influência pelo exemplo, visão, relações interpessoais, aptidão técnica e profissional, otimismo e entusiasmo.
f. Variável dependente: orientação para a tarefa.

Tabela n.º 3.12 – ANOVA para a variável dependente (orientação para a tarefa) com as variáveis independentes (competências e estilos de liderança cujo $p\text{-value}<0,01$).

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	11,71	1	11,71	69,33	0,00 ^b
	Resíduo	8,11	48	0,169		
	Total	19,82	49			
2	Regressão	13,01	2	6,51	44,86	0,00 ^c
	Resíduo	6,82	47	0,15		
	Total	19,82	49			
3	Regressão	13,63	3	4,54	33,73	0,00 ^d
	Resíduo	6,20	46	0,14		
	Total	19,82	49			
4	Regressão	14,20	4	3,55	28,41	0,00 ^e
	Resíduo	5,62	45	0,125		
	Total	19,82	49			
5	Regressão	14,68	5	2,94	25,12	0,00 ^f
	Resíduo	5,14	44	0,12		
	Total	19,82	49			

- a. Variável dependente: orientação para a tarefa
b. Preditores: (constante), influência pelo exemplo.
c. Preditores: (constante), influência pelo exemplo, visão.
d. Preditores: (constante), influência pelo exemplo, visão, relações interpessoais.
e. Preditores: (constante), influência pelo exemplo, visão, relações interpessoais, aptidão técnica profissional.
f. Preditores: (constante), influência pelo exemplo, visão, relações Interpessoais, aptidão técnica e profissional, otimismo e entusiasmo.

Como indicam os resultados da Tabela n.º 3.13, no modelo 5 as competências influência pelo exemplo ($\beta=0,38$; $t=2,97$; $p\text{-value}<0,05$), visão ($\beta=0,33$; $t=3,18$; $p\text{-value}<0,01$), relações interpessoais ($\beta=0,35$; $t=3,06$; $p\text{-value}<0,01$), aptidão técnica e profissional ($\beta=-0,27$; $t=-2,36$; $p\text{-value}<0,05$) otimismo e entusiasmo ($\beta=0,21$; $t=2,03$; $p\text{-value}<0,05$), são preditores da orientação para a tarefa, no qual podemos definir a seguinte

equação que descreve a relação entre as variáveis em estudo e com os coeficientes não padronizados:

Orientação para a tarefa = $-0,48 + 0,36$ (influencia pelo exemplo) + $0,34$ (visão) + $0,47$ (relações interpessoais) - $0,30$ (aptidão técnica e profissional) + $0,23$ (otimismo e entusiasmo).

Tabela n.º 3.13 – Coeficientes da variável dependente (orientação para a tarefa) com as variáveis independentes (competências e estilos de liderança cujo $p\text{-value} < 0,01$).

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Padrão				Tolerância	VIF
1	(Constante)	1,09	0,37		2,92	0,00		
	Influencia pelo exemplo	0,74	0,09	0,77	8,33	0,00	1,00	1,00
2	(Constante)	0,53	0,39		1,35	0,18		
	Influencia pelo exemplo	0,55	0,10	0,58	5,38	0,00	0,64	1,57
	Visão	0,33	0,11	0,32	2,99	0,00	0,64	1,57
3	(Constante)	-0,21	0,51		-,40	0,69		
	Influencia pelo exemplo	0,45	0,11	0,46	3,98	0,00	0,50	1,99
	Visão	0,28	0,11	0,27	2,57	0,01	0,61	1,64
	Relações interpessoais	0,31	0,15	0,23	2,14	0,04	0,59	1,71
4	(Constante)	-0,10	0,49		-0,20	0,85		
	Influencia pelo exemplo	0,49	0,11	0,51	4,45	0,00	0,49	2,06
	Visão	0,35	0,11	0,33	3,14	0,00	0,57	1,77
	Relações interpessoais	0,47	0,16	0,34	2,95	0,01	0,47	2,13
	Aptidão técnica e profissional	-0,28	0,13	-0,25	-2,14	0,04	0,46	2,18
5	(Constante)	-0,48	0,51		-0,93	0,36		
	Influencia pelo exemplo	0,36	0,12	0,38	2,97	0,01	0,37	2,74
	Visão	0,34	0,11	0,33	3,18	0,00	0,57	1,77
	Relações interpessoais	0,47	0,15	0,35	3,06	0,00	0,47	2,13
	Aptidão técnica profissional	-0,30	0,13	-0,27	-2,36	0,02	0,46	2,19
	Otimismo e entusiasmo	0,23	0,11	0,21	2,03	0,04	0,54	1,84

a. Variável dependente: orientação para a tarefa.

Face aos resultados a **H.10. confirma-se.**

Após verificar a correlações e preditores entre os Grupos I, II e III do modelo concetual e tomando como variáveis dependentes a orientação para as relações humanas e a orientação para a tarefa, dos resultados pode-se concluir que todas as competências e estilos de liderança que compõem o modelo adaptado estão significativamente associadas à

orientação para as relações humanas e orientação para a tarefa conforme preconizado por Rouco (2012), e consequentemente fazer parte do perfil de um líder o que vem ao encontro dos estudos elaborados pelos autores citados na revisão de literatura.

No entanto, é de realçar que as competências que apresentam uma intensidade de correlação com a orientação para as relações humanas é a consideração, capacidade para resolver problemas (Hiam, 2003), desenvolver os outros (Vaculik, Prochazka, & Smutny (2014), flexibilidade e adaptabilidade (Bhuro, Allen, Brockbanl, Pucik, Smith; & Tichy (1990), influencia pelo exemplo (Conner, 2000, Rouco, 2012, 2015), e proatividade (Kouzes & Posner, 1995). Em relação à orientação para a tarefa temos a autoconfiança (Jordan & Cartwright, 1998; Morrison, 2000), capacidade para resolver os problemas, desenvolver os outros (Kouzes & Posner, 1995; Vaculik, Prochazka, & Smutny (2014), influencia pelo exemplo (Conner, 2000, Rouco, 2012, 2015), relações interpessoais (Penley & Hawkins, 1985), comunicação (De Vries, Bakker-Pieper, e Oostenveld, 2010), tomar decisões (Vaculik, Prochazka, & Smutny (2014), visão (Kouzes & Posner, 1995), proatividade (Kouzes & Posner, 1995) e otimismo e entusiasmo (Black, Morrison, & Gregersen, 1996; Goleman, 1998; Gregerson, Morrison, & Black, 1998; Spreitzer et al., 1997; Rouco (2012). Ainda, pode afirmar-se que a proatividade, consideração e capacidade de resolver problemas são preditores da orientação para as relações humanas e a influência pelo exemplo (Covelo, 2014), visão (Covelo, 2014), relações interpessoais, aptidão técnico profissional e otimismo e entusiasmo são preditores para orientação para a tarefa.

Considerando a liderança situacional conforme preconiza Rouco (2012), destes resultados e de uma forma geral pode-se afirmar que no perfil de competências do líder Advogado devem existir pelo menos as seguintes competências que concorrem para uma boa prática de ações de liderança, quer para a orientação para as relações humanas, quer para a orientação para a tarefa (Anderson & Martin, 1995; Castaneda e Nahavandi, 1991): aptidão técnico profissional; consideração, capacidade para resolver problemas; desenvolver os outros; otimismo e entusiasmo; relações interpessoais, influencia pelo exemplo; visão; e proatividade.

3.5 Correlações e regressões lineares entre as competências e os estilos de liderança

Na continuação dos testes estatísticos utilizados na secção anterior e para verificar a **H.11: Existe pelo menos uma relação significativamente diferente entre as competências de liderança com o estilo de liderança participativo** e a **H12: Existe pelo menos uma relação significativamente diferente entre as competências de liderança com o estilo de liderança por delegação**, recorreu-se, novamente, ao método estatístico das correlações de Pearson e regressões lineares múltiplas. Para a identificação dos modelos resultantes da regressão linear múltipla, apenas foram consideradas as competências cujo $p\text{-value} < 0,01$ no teste estatístico das correlações de Pearson e constantes na Tabela n.º 3.14.

Tabela n.º 3.14 – Correlações de Pearson entre as competências e os estilos de liderança.

Competências		Estilo de liderança participativo	Estilo de liderança por delegação
Determinação e perseverança	Correlação de Pearson	0,21	0,02
	Sig. (2 extremidades)	0,14	0,87
Otimismo e entusiasmo	Correlação de Pearson	0,22	0,13
	Sig. (2 extremidades)	0,13	0,37
Abertura à multiculturalidade	Correlação de Pearson	0,29*	0,11
	Sig. (2 extremidades)	0,04	0,44
Consideração	Correlação de Pearson	0,52**	0,33*
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,02
Aptidão técnica e profissional	Correlação de Pearson	0,38**	0,36*
	Sig. (2 extremidades)	0,01	0,01
Autoconfiança	Correlação de Pearson	0,30*	0,22
	Sig. (2 extremidades)	0,04	0,13
Autocontrolo	Correlação de Pearson	0,19	0,21
	Sig. (2 extremidades)	0,18	0,14
Capacidade para resolver problemas	Correlação de Pearson	0,42**	0,24
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,10
Comunicação	Correlação de Pearson	0,43**	0,32*
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,03
Assertividade	Correlação de Pearson	0,57**	0,29*
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,04
Coragem	Correlação de Pearson	0,31*	0,36*
	Sig. (2 extremidades)	0,03	0,01
Desenvolver os outros	Correlação de Pearson	0,62**	0,39**
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,01
Empatia	Correlação de Pearson	0,43**	0,11
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,47
Flexibilidade e adaptabilidade	Correlação de Pearson	0,42**	0,40**
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,00

Competências		Estilo de liderança participativo	Estilo de liderança por delegação
Trabalho de equipa	Correlação de Pearson	0,49**	0,32*
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,03
Gestão de conflitos	Correlação de Pearson	0,60**	0,40**
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,00
Influência pelo exemplo	Correlação de Pearson	0,43**	0,33*
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,02
Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo	Correlação de Pearson	0,50**	0,52**
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,00
Relações interpessoais	Correlação de Pearson	0,61**	0,29*
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,04
Tomada de decisão	Correlação de Pearson	0,50**	0,35*
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,01
Transparência	Correlação de Pearson	0,37**	0,45**
	Sig. (2 extremidades)	0,01	0,00
Visão	Correlação de Pearson	0,50**	0,30*
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,03
Proatividade	Correlação de Pearson	0,48**	0,28*
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,05

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Como ilustra a Tabela n.º 3.14 os valores de $p\text{-value} < 0,01$ e $p\text{-value} < 0,05$ indicam que existe uma relação significativamente diferente entre todas as competências e o estilo de liderança participativo, com exceção para as competências determinação e perseverança, e otimismo e entusiasmo. Também, entre todas as competências e o estilo de liderança por delegação existe uma relação significativamente diferente, com exceção para a competência determinação e perseverança, otimismo e entusiasmo, abertura à multiculturalidade, autoconfiança, autocontrolo, capacidade para resolver problemas, e empatia.

Face aos resultados a **H.11 e H12 confirmam-se**.

3.5.1 Regressões lineares entre as competências de liderança e o estilo de liderança participativo

Para confirmar as **H13: Existe pelo menos uma competência de liderança que é preditor do estilo de liderança participativo**, recorreu-se aos mesmos testes que na secção anterior. Após a aplicação dos testes para verificar se as variáveis independentes (competências) são capazes de prever o estilo de liderança participativo e da análise às

Tabelas n.º 3.15 e n.º 3.16 resultou um modelo estatisticamente diferente [$F(4,45)= 18,20$; $p\text{-value}<0,01$; $R^2=0,62$].

Tabela n.º 3.15 – Resumo modelo da variável dependente (liderança participativa) com as variáveis independentes (competências e estilos de liderança cujo $p\text{-value}<0,01$).

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F	
1	0,62 ^a	0,38	0,37	0,39	0,38	29,83	1	48	0,00	
2	0,71 ^b	0,50	0,48	0,36	0,12	10,77	1	47	0,00	
3	0,74 ^c	0,55	0,52	0,34	0,05	5,20	1	46	0,02	
4	0,79 ^d	0,62	0,58	0,32	0,07	8,11	1	45	0,01	2,37

- a. Preditores: (constante), desenvolver os outros.
b. Preditores: (constante), desenvolver os outros, relações interpessoais.
c. Preditores: (constante), desenvolver os outros, relações interpessoais, gestão de conflitos
d. Preditores: (constante), desenvolver os outros, relações interpessoais, gestão de conflitos, influencia pelo exemplo.
e. Variável dependente: liderança participativa.

Tabela n.º 3.16 – ANOVA para a variável dependente (orientação para a tarefa) com as variáveis independentes (competências e estilos de liderança cujo $p\text{-value}<0,01$).

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	4,56	1	4,56	29,83	0,00 ^b
	Resíduo	7,34	48	0,15		
	Total	11,90	49			
2	Regressão	5,93	2	2,97	23,34	0,00 ^c
	Resíduo	5,97	47	0,127		
	Total	11,90	49			
3	Regressão	6,54	3	2,18	18,68	0,00 ^d
	Resíduo	5,37	46	0,12		
	Total	11,90	49			
4	Regressão	7,36	4	1,84	18,20	0,00 ^e
	Resíduo	4,55	45	0,10		
	Total	11,90	49			

- a. Variável Dependente: Liderança Participativa.
b. Preditores: (Constante), Desenvolver os Outros.
c. Preditores: (Constante), Desenvolver os Outros, Relações Interpessoais.
d. Preditores: (Constante), Desenvolver os Outros, Relações Interpessoais, Gestão de Conflitos.
e. Preditores: (Constante), Desenvolver os Outros, Relações Interpessoais, Gestão de Conflitos, Influencia pelo Exemplo.

Como indicam os resultados da Tabela n.º 3.17, no modelo 4 as competências desenvolver os outros ($\beta=0,49$; $t=3,88$; $p\text{-value}<0,01$), relações interpessoais ($\beta=0,40$; $t=3,29$; $p\text{-value}<0,01$), gestão de conflitos ($\beta=0,43$; $t=3,38$; $p\text{-value}<0,01$) e influencia pelo exemplo ($\beta=-0,43$; $t=-2,85$; $p\text{-value}<0,01$) são preditores da liderança participativa, no qual

podemos definir a seguinte equação que descreve a relação entre as variáveis em estudo e com os coeficientes não padronizados:

Liderança participativa = 0,51 + 0,35 (desenvolver os outros) + 0,42(relações interpessoais) + 0,43(gestão de conflitos) -0,32(influência pelo exemplo).

Tabela n.º 3.17 – Coeficientes da variável dependente (liderança participativo) com as variáveis independentes (competências e estilos de liderança cujo $p\text{-value}<0,01$).

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	2,54	0,32		7,97	0,00		
	Desenvolver os outros	0,44	0,08	0,62	5,46	0,00	1,00	1,00
2	(Constante)	1,25	0,49		2,57	0,01		
	Desenvolver os outros	0,30	0,09	0,42	3,51	0,00	0,74	1,35
	Relações interpessoais	0,41	0,13	0,39	3,28	0,00	0,74	1,35
3	(Constante)	0,76	0,51		1,49	0,14		
	Desenvolver os outros	0,23	0,09	0,33	2,72	0,01	0,67	1,50
	Relações interpessoais	0,30	0,13	0,29	2,33	0,02	0,64	1,56
	Gestão de conflitos	0,29	0,13	0,28	2,28	0,03	0,64	1,56
4	(Constante)	0,51	0,49		1,06	0,30		
	Desenvolver os outros	0,35	0,09	0,49	3,88	0,00	0,53	1,87
	Relações interpessoais	0,42	0,13	0,40	3,29	0,00	0,58	1,74
	Gestão de conflitos	0,43	0,13	0,43	3,38	0,00	0,54	1,86
	Influência pelo exemplo	-0,32	0,11	-0,43	-2,85	0,01	0,37	2,68

a. Variável dependente: liderança participativa.

Face aos resultados a **H.13 confirma-se**.

3.5.2 Regressões lineares entre as competências de liderança e o estilo de liderança por delegação

Para verificar a **H14: Existe pelo menos uma competência de liderança que é preditor do estilo de liderança por delegação**, aplicaram-se os mesmos testes que na subsecção anterior. Após a aplicação dos testes para verificar se as variáveis independentes (competências) são capazes de prever o estilo de liderança participativo e da análise às Tabelas n.º 3.18 e n.º 3.19 resultou um modelo estatisticamente diferente [$F(4,45)= 11,06$; $p\text{-value}<0,01$; $R^2=0,45$].

Tabela n.º 3.18 – Resumo modelo da variável dependente (liderança por delegação) com as variáveis independentes (competências e estilos de liderança cujo $p\text{-value}<0,01$).

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F	
1	0,52 ^a	0,27	0,26	0,43	0,27	17,99	1	48	0,00	
2	0,59 ^b	0,35	0,32	0,42	0,07	5,36	1	47	0,03	
3	0,65 ^c	0,42	0,39	0,40	0,08	6,07	1	46	0,02	
4	0,70 ^d	0,50	0,45	0,37	0,07	6,49	1	45	0,01	1,95

- a. Preditores: (constante), reconhecimento e feedback positivo.
b. Preditores: (constante), reconhecimento e feedback positivo, transparência.
c. Preditores: (constante), reconhecimento e feedback positivo, transparência, determinação e perseverança.
d. Preditores: (constante), reconhecimento e feedback positivo, transparência, determinação e perseverança, aptidão técnica e profissional.
e. Variável dependente: liderança por delegação.

Tabela n.º 3.19 – ANOVA para a variável dependente (liderança por delegação) com as variáveis independentes (competências e estilos de liderança cujo $p\text{-value}<0,01$).

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	3,392	1	3,392	17,987	,000 ^b
	Resíduo	9,052	48	,189		
	Total	12,444	49			
2	Regressão	4,319	2	2,159	12,490	,000 ^c
	Resíduo	8,126	47	,173		
	Total	12,444	49			
3	Regressão	5,266	3	1,755	11,250	,000 ^d
	Resíduo	7,178	46	,156		
	Total	12,444	49			
4	Regressão	6,171	4	1,543	11,067	,000 ^e
	Resíduo	6,273	45	0,139		
	Total	12,444	49			

- a. Variável dependente: liderança por delegação.
b. Preditores: (constante), reconhecimento e *feedback* positivo.
c. Preditores: (constante), reconhecimento e *feedback* positivo, transparência.
d. Preditores: (constante), reconhecimento e *feedback* positivo, transparência, determinação e perseverança.
e. Preditores: (constante), reconhecimento e *feedback* positivo, transparência, determinação e perseverança, aptidão técnica e profissional.

Como indicam os resultados da Tabela n.º 3.20, no modelo 4 as competências reconhecimento e feedback positivo ($\beta=0,47$; $t=3,95$; $p\text{-value}<0,01$), transparência ($\beta=0,29$; $t=2,24$; $p\text{-value}<0,05$), determinação e perseverança ($\beta=-0,49$; $t=-3,55$; $p\text{-value}<0,01$) e aptidão técnica e profissional ($\beta=0,37$; $t=2,55$; $p\text{-value}<0,05$) são preditores da liderança por delegação, no qual podemos definir a seguinte equação que descreve a relação entre as variáveis em estudo e com os coeficientes não padronizados:

Liderança por delegação = 1,50 + 0,48 (reconhecimento e feedback positivo) + 0,20 (transparência) - 0,43 (determinação e perseverança) + 0,32(aptidão técnica profissional).

Tabela n.º 3.20 – Coeficientes da variável dependente (liderança por delegação) com as variáveis independentes (competências e estilos de liderança cujo $p\text{-value} < 0,01$).

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	1,60	0,57		2,80	0,01		
	Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo	0,54	0,13	0,52	4,24	0,00	1,00	1,00
2	(Constante)	1,26	0,56		2,24	0,03		
	Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo	0,42	0,13	0,41	3,20	0,00	0,85	1,18
	Transparência	0,21	0,09	0,30	2,32	0,03	0,85	1,18
3	(Constante)	1,83	0,58		3,13	0,00		
	Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo	0,50	0,13	0,48	3,86	0,00	0,80	1,25
	Transparência	0,28	0,09	0,39	3,09	0,00	0,77	1,30
	Determinação e perseverança	-0,27	0,11	-0,31	-2,46	0,02	0,79	1,27
4	(Constante)	1,50	0,57		2,65	0,01		
	Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo	0,48	0,12	0,47	3,95	0,00	0,80	1,25
	Transparência	0,20	0,09	0,29	2,24	0,03	0,69	1,46
	Determinação e perseverança	-0,43	0,12	-0,49	-3,55	0,00	0,58	1,74
	Aptidão técnica e profissional	0,32	0,13	0,37	2,55	0,01	0,53	1,89

a. Variável dependente: liderança por delegação.

Face aos resultados a **H.14 confirma-se**.

Após verificar as correlações e preditores entre os Grupos I, II e III modelo concetual e tomando como variáveis dependentes o estilo de liderança participativo e o estilo de liderança por delegação, dos resultados obtidos é de realçar que as competências que apresentam uma intensidade de correlação com o estilo de liderança participativo é a assertividade, desenvolver os outros, gestão de conflitos e relações interpessoais. E que em relação ao estilo de liderança por delegação, temos a competência reconhecimento e *feedback* positivo.

Ainda, pode afirmar-se que desenvolver os outros, relações interpessoais, gestão de conflitos e influencia pelo exemplo são preditores do estilo de liderança participativo, e o reconhecimento e *feedback* positivo, transparência, determinação e perseverança e aptidão técnica e profissional são preditores do estilo de liderança por delegação.

Considerando a liderança situacional conforme preconiza Rouco (2012), destes resultados e de uma forma geral pode-se afirmar que no perfil de competências do líder Advogado devem existir pelo menos as seguintes competências que concorrem para uma boa prática de ações de liderança, quer para o estilo de liderança participativo, quer para o

estilo de liderança por delegação: assertividade (Anantatmula, 2002; Gulkekin, 2012; Jordan & Cartwright, 1998), desenvolver os outros, gestão de conflitos, relações interpessoais (Higgs, 1996; Jordan & Cartwright, 1998), reconhecimento e *feedback* positivo (Spreitzer, McCall, & Mahoney, 1997), transparência (Spreitzer, McCall, & Mahoney, 1997), determinação e perseverança (Rouco, 2012), e aptidão técnica e profissional (Rouco, 2012).

3.6 Correlações de *Pearson* e regressões lineares múltiplas entre as variáveis dependentes

Para verificar a **H15: Existe pelo menos uma relação significativamente diferente entre as competências e estilos de liderança e o esforço extraordinário** e a **H16: Existe pelo menos uma relação significativamente diferente entre as competências e estilos de liderança e a satisfação**, recorreu-se, como na subsecção anterior, ao método estatístico das correlações de *Pearson* e regressões lineares múltiplas. Para a identificação dos modelos resultantes da regressão linear múltipla, apenas foram consideradas as competências cujo *p-value* < 0,01 no teste estatístico das correlações de *Pearson* e constantes na Tabela n.º 3.21.

Tabela n.º 3.21 – Correlações de *Pearson* entre as competências e estilos de liderança e os fatores critério (esforço extraordinário e satisfação).

Competências e estilos de liderança/ Fatores critério		Esforço Extraordinário	Satisfação
Determinação e perseverança	Correlação de <i>Pearson</i>	0,54**	0,39**
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,00
Otimismo e entusiasmo	Correlação de <i>Pearson</i>	0,50**	0,34*
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,02
Abertura à multiculturalidade	Correlação de <i>Pearson</i>	0,39**	0,45**
	Sig. (2 extremidades)	0,01	0,00
Consideração	Correlação de <i>Pearson</i>	0,32*	0,30*
	Sig. (2 extremidades)	0,02	0,05
Aptidão técnica profissional	Correlação de <i>Pearson</i>	0,49**	0,36**
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,01
Autoconfiança	Correlação de <i>Pearson</i>	0,72**	0,60**
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,00
Autocontrolo	Correlação de <i>Pearson</i>	0,46**	0,35*
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,01
Capacidade para resolver problemas	Correlação de <i>Pearson</i>	0,66**	0,51**
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,00

Capítulo 3 - Apresentação, análise e discussão dos resultados

Competências e estilos de liderança/ Fatores critério		Esforço Extraordinário	Satisfação
Comunicação	Correlação de Pearson	0,63**	0,48**
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,00
Assertividade	Correlação de Pearson	0,49**	0,24
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,09
Coragem	Correlação de Pearson	0,56**	0,46**
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,00
Desenvolver os outros	Correlação de Pearson	0,57**	0,33*
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,02
Empatia	Correlação de Pearson	0,55**	0,32*
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,02
Flexibilidade e adaptabilidade	Correlação de Pearson	0,54**	0,35*
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,01
Trabalho de equipa	Correlação de Pearson	0,53**	0,33*
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,02
Gestão de conflitos	Correlação de Pearson	0,45**	0,19
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,20
Influencia pelo exemplo	Correlação de Pearson	0,62**	0,42**
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,00
Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo	Correlação de Pearson	0,42**	0,16
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,28
Relações interpessoais	Correlação de Pearson	0,52**	0,34*
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,02
Tomada de decisão	Correlação de Pearson	0,65**	0,46**
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,00
Transparência	Correlação de Pearson	0,31*	0,25
	Sig. (2 extremidades)	0,03	0,09
Visão	Correlação de Pearson	0,58**	0,35*
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,01
Proatividade	Correlação de Pearson	0,54**	0,26
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,07
Orientação para as relações humanas	Correlação de Pearson	0,53**	0,30*
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,03
Orientação para a tarefa	Correlação de Pearson	0,69**	0,49**
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,00
Liderança participativa	Correlação de Pearson	0,34*	0,10
	Sig. (2 extremidades)	0,01	0,49
Liderança por delegação	Correlação de Pearson	0,23	0,10
	Sig. (2 extremidades)	0,11	0,49

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Como ilustra a Tabela n.º 3.21, os valores de $p\text{-value} < 0,01$ e $p\text{-value} < 0,05$ indicam que existe uma relação significativamente diferentes entre todas as competências e estilos de liderança em estudo, e o esforço extraordinário. Também, entre todas as competências e

os estilos de liderança e a satisfação existe uma relação significativamente diferente, com exceção para a competência “consideração”, “assertividade”, “gestão de conflitos”, “reconhecimento e feedback positivo”, “transparência” e “proatividade”.

Face aos resultados a **H.15 e H.16 confirmam-se**.

3.6.1 Regressões lineares múltiplas entre as competências e estilos de liderança e o esforço extraordinário

Para verificar a **H17: Existe pelo menos uma competência e estilo de liderança que é preditor do esforço extraordinário** e aprofundar a análise das associações entre as competências em estudo e os fatores critério, recorreu-se ao método estatístico das regressões lineares múltiplas com o objetivo de prever os valores das variáveis dependentes (fatores critério), a partir de uma combinação de duas ou mais variáveis independentes (competências e estilos de liderança). Para a identificação dos modelos resultantes da regressão linear múltipla, apenas foram consideradas as competências cujo $p\text{-value} < 0,01$ constantes na Tabela n.º 3.21.

Tabela n.º 3.22 – Resumo modelo da variável dependente (esforço extraordinário) com as variáveis independentes (competências de liderança cujo $p\text{-value} < 0,01$).

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F	
1	0,72 ^a	0,51	0,51	0,50	0,52	51,45	1	48	,00	
2	0,78 ^b	0,61	0,60	0,45	0,10	11,60	1	47	,00	1,99

a. Preditores: (constante), autoconfiança.

b. Preditores: (constante), autoconfiança, orientação para a tarefa.

c. Variável dependente: esforço extraordinário.

Após a aplicação da regressão linear múltipla para verificar se as variáveis independentes (competências e estilos de liderança) são capazes de prever o fator critério esforço extraordinário e da análise às Tabelas n.º 3.22 e n.º 3.23 resultou um modelo estatisticamente diferente [$F(2,47) = 37,20$; $p\text{-value} < 0,00$; $R^2 = 0,61$].

Tabela n.º 3.23 – ANOVA para a variável dependente (esforço extraordinário) com as variáveis independentes (competências de liderança cujo $p\text{-value}<0,01$).

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	12,95	1	12,95	51,45	0,00 ^b
	Resíduo	12,08	48	0,25		
	Total	25,03	49			
2	Regressão	15,34	2	7,67	37,20	0,00 ^c
	Resíduo	9,69	47	0,21		
	Total	25,03	49			

- a. Variável dependente: esforço extraordinário.
b. Preditores: (constante), autoconfiança.
c. Preditores: (constante), autoconfiança, orientação para a tarefa.

Como indicam os resultados da Tabela n.º 3.24, no modelo identificado as competências “autoconfiança” ($\beta=0,47$; $t=4,06$; $p\text{-value}<0,01$) e “orientação para a tarefa” ($\beta=0,39$; $t=3,41$; $p\text{-value}<0,01$) são preditores do esforço extraordinário, no qual podemos definir a seguinte equação que descreve a relação entre as variáveis em estudo e com os coeficientes não padronizados:

Esforço extraordinário = $-0,31 + 0,53$ (autoconfiança) + $0,45$ (orientação para a tarefa).

Tabela n.º 3.24 – Coeficientes da variável dependente (esforço extraordinário) com as variáveis independentes (competências de liderança cujo $p\text{-value}<0,01$).

Modelo		Coeficientes não padronizados		Beta	t	Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Padrão				Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
1	(Constante)	0,37	0,48		0,77	0,44					
	Autoconfiança	0,81	0,11	0,72	7,17	0,00	0,72	0,72	,719	1,00	1,00
2	(Constante)	-0,31	0,48		-0,63	0,53					
	Autoconfiança	0,53	0,13	0,47	4,06	0,00	0,72	0,51	,368	0,61	1,64
	Orientação para a tarefa	0,45	0,13	0,39	3,41	0,00	0,69	0,45	,309	0,61	1,64

- a. Variável dependente: esforço extraordinário.

Face aos resultados a **H.17 confirma-se**.

3.6.2 Regressões lineares múltiplas entre as competências e estilos de liderança e a satisfação

Na continuação dos testes estatísticos utilizados na subsecção anterior e para verificar a **H18: Existe pelo menos uma competência e estilo de liderança que é**

preditor da satisfação e aprofundar a análise das associações entre as competências e estilos de liderança e o fator critério satisfação recorreu-se, novamente, ao método estatístico das regressões lineares múltiplas. Para a identificação dos modelos resultantes da regressão linear múltipla, apenas foram consideradas as competências cujo $p\text{-value} < 0,01$ constantes na Tabela n.º 3.21.

Tabela n.º 3.25 – Resumo modelo da variável dependente (satisfação) com as variáveis independentes (competências de liderança cujo $p\text{-value} < 0,01$).

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F	
1	0,60 ^a	0,36	0,35	0,65	0,36	27,04	1	48	0,00	
2	0,65 ^b	0,43	0,40	0,62	0,07	5,38	1	47	0,03	1,95

a. Preditores: (constante), autoconfiança.

b. Preditores: (constante), autoconfiança, abertura à multiculturalidade.

c. Variável dependente: satisfação.

Após a aplicação dos testes para verificar se as variáveis independentes (competências e estilos de liderança) são capazes de prever o fator critério satisfação e da análise às Tabelas n.º 3.25 e n.º 3.26 resultou um modelo estatisticamente diferente [$F(2,47) = 17,44$; $p\text{-value} < 0,00$; $R^2 = 0,43$].

Tabela n.º 3.26 – ANOVA para a variável dependente (satisfação) com as variáveis independentes (competências de liderança cujo $p\text{-value} < 0,01$).

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	11,34	1	11,34	27,04	0,00 ^b
	Resíduo	20,14	48	0,42		
	Total	31,48	49			
2	Regressão	13,41	2	6,71	17,44	0,00 ^c
	Resíduo	18,07	47	0,38		
	Total	31,48	49			

a. Variável dependente: satisfação.

b. Preditores: (constante), autoconfiança.

c. Preditores: (constante), autoconfiança, abertura à multiculturalidade.

Como indicam os resultados da Tabela n.º 3.27, no modelo 2 as competências autoconfiança ($\beta = 0,51$; $t = 4,33$; $p\text{-value} < 0,01$) e abertura à multiculturalidade ($\beta = 0,27$; $t = 2,32$; $p\text{-value} < 0,05$) são preditores da satisfação, no qual podemos definir a seguinte equação que descreve a relação entre as variáveis em estudo e com os coeficientes não padronizados:

$$\text{Satisfação} = -0,65 + 0,64 (\text{autoconfiança}) + 0,38(\text{abertura à multiculturalidade})$$

Tabela n.º 3.27 – Coeficientes da variável dependente (satisfação) com as variáveis independentes (competências de liderança cujo $p\text{-value} < 0,01$).

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	0,59	0,62		0,94	0,35		
	Autoconfiança	0,76	0,15	0,60	5,200	0,00	1,00	1,00
2	(Constante)	-0,65	0,80		-0,82	0,42		
	Autoconfiança	0,64	0,15	0,51	4,33	0,00	0,89	1,13
	Abertura à multiculturalidade	0,38	0,17	0,27	2,32	0,03	0,89	1,13

a. Variável dependente: satisfação.

Face aos resultados a **H.18 confirma-se**.

Após verificar as correlações e preditores entre os Grupos I, II e III modelo concetual e tomando como variáveis dependentes os fatores critério (esforço extraordinário e satisfação), dos resultados obtidos é de realçar que as competências que apresentam uma intensidade de correlação com o esforço extraordinário é a autoconfiança, capacidade para resolver problemas, comunicação, influência pelo exemplo, tomada de decisão e orientação para a tarefa. E que em relação à satisfação, com uma intensidade moderada (Cohen & Holliday, 1982) temos a competência capacidade para resolver problemas, comunicação, coragem, influencia pelo exemplo, tomada de decisão e orientação para a tarefa (Loureiro, 2014). Ainda, pode afirmar-se que a autoconfiança (Loureiro, 2014) e a orientação para a tarefa são preditores do esforço extraordinário, e a autoconfiança e abertura à multiculturalidade (Spreitzer, McCall, & Mahoney (1997); Srinovas, (1995) são preditores da satisfação.

Considerando a liderança situacional conforme preconiza Rouco (2012) e Vaculik, Prochazka e Smutny (2014), destes resultados e de uma forma geral pode-se afirmar que no perfil do líder Advogado devem existir pelo menos as seguintes competências (Patanakul & Milosevic, 2008; Harison & Boonstra, 2009) que concorrem para uma boa prática de ações de liderança para levar os membros da equipa a um esforço extraordinário e à satisfação (Levenson, Van der Stede, & Cohen, 2006): autoconfiança (Morrison, 2000), abertura à multiculturalidade, capacidade para resolver problemas (Hiam (2003),

comunicação (Frese, Beimeel, & Schoenborn, 2003; Loureiro, 2014; Riggio, Riggio, Salinas, & Cole, 2003; Vredenburg, 2002), coragem, influência pelo exemplo (Cullen, 2009; Rouco, Vieira Borges, Lemos Pires, et al., 2013), tomada de decisão (Lopes (2015b; Loureiro, 2014; Rouco & Casademunt, 2013; Rouco, Vieira Borges, Lemos Pires, et al. (2013) e orientação para a tarefa (Spitzberg & Cupach, 1998).

Conclusões e recomendações

Tendo em conta que no Capítulo 2 as Perguntas de Investigação foram respondidas através da análise descritiva e as hipóteses foram confirmadas ou infirmadas, neste capítulo respondem-se às perguntas derivadas e pergunta de partida. De seguida seguem-se as conclusões consideradas mais pertinentes e a identificação das limitações sentidas ao longo do trabalho. Cumulativamente são tecidas algumas recomendações e sugestões para futuras investigações no domínio das competências e estilos de liderança que mais contribuem para o esforço extraordinário e satisfação no contexto dos Advogados.

Relativamente à **Pergunta derivada n.º 1: Quais as competências de liderança mais praticadas pelos Advogados da Sociedade de Advogados Vieira de Almeida quando trabalham em equipa?** Os resultados obtidos na resposta à Pergunta de Investigação n.º 1 indicam que os Advogados percecionam que os seus comportamentos associados às competências de liderança mais praticados no local de trabalho é a **abertura à multiculturalidade, a consideração, a determinação e perseverança, o otimismo e entusiasmo, o reconhecimento e feedback positivo, e o trabalho de equipa.**

Pergunta derivada n.º 2: Quais as competências de liderança menos praticadas pelos Advogados da Sociedade de Advogados Vieira de Almeida quando trabalham em equipa? De acordo com os resultados da análise descritiva e das respostas à Perguntas de Investigação n.º 2, os Advogados percecionam que os seus comportamentos associados às competências de liderança menos praticados no local de trabalho é a capacidade para **resolver problemas, desenvolver os outros e a proatividade.**

Pergunta derivada n.º 3: Qual o estilo de liderança mais praticado pelos Advogados da Sociedade de Advogados Vieira de Almeida quando trabalham em equipa? A resposta à Pergunta de Investigação n.º 3 indica que o estilo de liderança mais praticado pelos Advogados da Sociedade de Advogados Vieira de Almeida é o **participativo.**

Pergunta derivada n.º 4: Será que existem categorias de Advogados que têm níveis de comportamentos associados às competências e estilos de liderança significativamente diferentes das outras? Da resposta à hipótese n.º 1 verificou-se que os estagiários têm menos **coragem** que os sócios, e que da resposta à hipótese n.º 2 testou-se

que os Advogados das diferentes categorias percecionam que praticam os estilos de liderança de igual forma.

Pergunta derivada n.º 5: Será que existem escalões etários de Advogados que têm níveis de comportamentos associados às competências de liderança significativamente diferentes das outras? Com base na resposta da hipótese n.º 3 pode-se afirmar que os Advogados entre os 35 e 44 anos têm níveis mais elevados de concordância significativamente diferentes para **desenvolver os outros, trabalho de equipa, gestão de conflitos e orientação para a tarefa** do que os Advogados com idades até aos 25 anos. Também, os Advogados com idades entre os 45 a 54 anos têm níveis mais elevados de concordância significativamente diferentes mais elevados na competência **relações interpessoais** que os Advogados com idades entre os 35 e 44 anos. Relativamente aos estilos de liderança adotados em trabalho de equipa, conclui-se que os Advogados dos diferentes escalões etários percecionam que praticam os estilos de liderança de igual modo.

Pergunta derivada n.º 6: Será que os Advogados do género feminino ou masculino têm níveis de comportamentos associados às competências e estilos de liderança significativamente diferentes? Das respostas às hipóteses n.º 5 e n.º 6 pode-se afirmar que as Advogadas têm níveis de concordância significativamente diferentes mais elevados nas competências **otimismo e entusiasmo**, e **empatia** que os Advogados.

Pergunta derivada n.º 7 Quais as competências e estilos de liderança praticadas pelos Advogados da Sociedade de Advogados Vieira de Almeida que promovem a orientação para as relações humanas e a orientação para a tarefa? Dos resultados das respostas às hipóteses n.º 7, n.º 8, n.º 9 e n.º 10 conclui-se que todas as competências e estilos de liderança estão significativamente relacionadas com a orientação para as relações humanas e a orientação para a tarefa. No entanto, podemos afirmar que a **proatividade**, a **consideração** e a **capacidade para resolver problemas** são competências predictoras da orientação para as relações humanas, e que a **influência pelo exemplo**, a **visão**, as **relações interpessoais**, **aptidão técnico profissional** e o **otimismo e entusiasmo** são preditores da orientação para a tarefa.

Pergunta derivada n.º 8: Quais as competências de liderança praticadas pelos Advogados da Sociedade de Advogados Vieira de Almeida que promovem o estilo de liderança participativo e por delegação? Dos resultados obtidos às respostas das

hipóteses n.º 11, n.º 12, n.º 13, n.º 14 conclui-se que existe uma relação significativamente diferentes entre todas as competências e o estilo de liderança participativo, com exceção para as competências **determinação e perseverança**, e **otimismo e entusiasmo**. Também, entre todas as competências e o estilo de liderança por delegação existe uma relação significativamente diferente, com exceção para a competência **determinação e perseverança**, **otimismo e entusiasmo**, **abertura à multiculturalidade**, **autoconfiança**, **autocontrolo**, **capacidade para resolver problemas**, e **empatia**. Para promover a liderança participativa, o estudo indica são preditoras a competência **desenvolver os outros**, **relações interpessoais**, **gestão de conflitos** e **influência pelo exemplo**, e que são preditoras do estilo de liderança por delegação as competências **reconhecimento e feedback positivo**, **transparência**, **determinação e perseverança** e **aptidão técnica profissional**.

Pergunta derivada n.º 9: Quais as competências e estilos de liderança praticadas pelos Advogados da Sociedade de Advogados Vieira de Almeida que promovem o esforço extraordinário e a satisfação? Das confirmações ou infirmações às hipóteses n.º 15, n.º 16, n.º 17 e n.º 18 os resultados indicam que existe uma relação significativamente diferente entre todas as competências e estilos de liderança com o esforço extraordinário. Também, entre todas as competências e os estilos de liderança com a satisfação existe uma relação significativamente diferente, com exceção para a competência **consideração**, **assertividade**, **gestão de conflitos**, **reconhecimento e feedback positivo**, **transparência** e **proatividade**. E que são preditores do esforço extraordinário a competência **autoconfiança** e **orientação para a tarefa**, e são preditores da satisfação a competência **autoconfiança** e **abertura à multiculturalidade**.

Após concluir todas as etapas propostas da investigação e a análise dos resultados, ir-se-á de seguida responder à **Pergunta de partida** que orientou em todos os momentos este estudo: **Quais as competências e estilos de liderança praticadas pelos Advogados da Sociedade de Advogados Vieira de Almeida que estão associados à eficácia da liderança?** Antes de responder à Pergunta de Partida importa lembrar que o tema desta investigação é a “Caraterização das Competências e Estilos de Liderança: Estudo de Caso Sobre uma Sociedade de Advogados Portuguesa” e para estudar o objeto de estudo em diferentes perspetivas complementares foram utilizados múltiplos métodos e técnicas estatísticas. Também, para o efeito foram utilizados o esforço extraordinário e a satisfação

como indicadores da eficácia da liderança. Assim, da resposta dos Advogados conclui-se que as suas ações, atitudes e comportamentos associados às competências e estilos de liderança em estudo estão todos relacionados com maior ou menor intensidade com o esforço extraordinário; e com exceção da assertividade, gestão de conflitos, reconhecimento e *feedback* positivo, transparência, proatividade, liderança participativa e liderança por delegação todas as outras que constituem o modelo adaptado também estão relacionados com a satisfação. De realçar que as competências preditoras do esforço extraordinário são a autoconfiança e a orientação para a tarefa, e para a satisfação são as competências autoconfiança e abertura à multiculturalidade. Por último, o estilo de liderança praticado pelos Advogados é o participativo.

Após testadas as premissas levantadas nos propósitos específicos identificados na parte empírica e respondidas através das perguntas de investigação e hipóteses formuladas, ir-se-á apresentar uma síntese conclusiva dos resultados mais pertinentes que concorrem para o objetivo geral e os objetivos específicos desta investigação.

A utilização do modelo adaptado e questionário de liderança (Rouco, 2012) na Sociedade de Advogados Vieira de Almeida considera-se eficaz na medida em que os resultados obtidos vão ao encontro positiva ou negativamente de outros autores referidos na revisão de literatura. Para a área dos diferentes processos da gestão de Recursos Humanos, nomeadamente na formação e desenvolvimento pessoal, pode-se caracterizar os resultados segundo as competências com valores de concordância mais elevados, competências com valores de concordância mais baixos e estilos de liderança, como ilustra a Tabela n.º C.1.

Tabela n.º C.1 – Caracterização das competências e estilos de liderança dos Advogados da Sociedade de Advogados Vieira de Almeida.

Amostra e subamostras	Competências com valores de concordância mais altos	Competências com valores de concordância mais baixos	Estilo de liderança com valores de concordância mais elevados
Amostra total	<ul style="list-style-type: none"> • Abertura à multiculturalidade; • Consideração; • Determinação e perseverança; • Otimismo e entusiasmo; • Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo; • Trabalho de equipa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade para resolver problemas; • Desenvolver os outros; • Proatividade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo de liderança participativo.

Amostra e subamostras	Competências com valores de concordância mais altos	Competências com valores de concordância mais baixos	Estilo de liderança com valores de concordância mais elevados
Por categorias	<ul style="list-style-type: none"> • Determinação e perseverança; • Abertura à multiculturalidade; • Consideração; • Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coragem; • Desenvolver os outros; • Proatividade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo de liderança participativo.
Advogados Estagiários	<ul style="list-style-type: none"> • Abertura à multiculturalidade; • Consideração; • Relações interpessoais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrolo; • Desenvolver os outros; • Proatividade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo de liderança participativo
Advogados Associados	<ul style="list-style-type: none"> • Determinação e perseverança; • Otimismo e entusiasmo; • Abertura à multiculturalidade; • Consideração; • Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação; • Coragem; • Desenvolver os outros; • Tomada de decisão; • Proatividade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo de liderança participativo.
Advogados Associados Seniores	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho de equipa; • Relações interpessoais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver os outros; • Influência pelo exemplo; • Proatividade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo de liderança participativo.
Advogados Associados Coordenadores	<ul style="list-style-type: none"> • Abertura à multiculturalidade; • Determinação e perseverança; • Otimismo e entusiasmo; • Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coragem; • Desenvolver os outros; • Proatividade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo de liderança participativo.
Advogados Sócios	<ul style="list-style-type: none"> • Coragem; • Determinação e perseverança; • Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Assertividade; • Capacidade para resolver problemas; • Proatividade; • Visão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo de liderança participativo e por delegação (percecionam os dois de igual forma); • Das categorias em estudo, esta é a que valoriza menos o estilo de liderança participativo.
Consultores	<ul style="list-style-type: none"> • Abertura à multiculturalidade; • Consideração; • Cestão de conflitos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação; • Coragem; • Proatividade; • Tomada de decisão; • Transparência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo de liderança participativo
Por escalões etários	<ul style="list-style-type: none"> • Abertura à multiculturalidade; • Consideração; • Reconhecimento e 	<ul style="list-style-type: none"> • Proatividade 	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo de liderança participativo; • Os valores do estilo de liderança participativo

Amostra e subamostras	Competências com valores de concordância mais altos	Competências com valores de concordância mais baixos	Estilo de liderança com valores de concordância mais elevados
	<i>feedback</i> positivo; • Relações interpessoais.		vão aumentando com a idade, com exceção para o último escalão.
Até aos 25 anos	• Abertura à multiculturalidade; • Consideração; • Aptidão técnica profissional.	• Desenvolver os outros; • Orientação para a tarefa; • Proatividade; • Visão.	• Estilo de liderança participativo.
Entre os 26 e 34 anos	• Abertura à multiculturalidade; • Consideração; • Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo; • Relações interpessoais.	• Coragem; • Desenvolver os outros; • Proatividade.	• Estilo de liderança participativo.
Entre os 35 e 44 anos	• Abertura à multiculturalidade; • Trabalho de equipa; • Relações interpessoais.	• Autocontrolo; • Capacidade para resolver os problemas; • Proatividade.	• Estilo de liderança participativo; • Os Advogados desta exceção são os que percebem níveis de concordância mais elevados de liderança participativa.
Entre os 45 e 54 anos	• Determinação e perseverança; • Consideração; • Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo.	• Capacidade para resolver os problemas; • Proatividade.	• Estilo de liderança participativo.
Por Género	• Consideração.	• Proatividade.	• Estilo de liderança participativo.
Feminino	• Determinação e perseverança; • Consideração.	• Proatividade.	• Estilo de liderança participativo; • As advogadas percebem que têm uma liderança participativa mais elevada que os homens.
Masculino	• Consideração; • Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo.	• Tomada de decisão; • Visão; • Proatividade.	• Estilo de liderança participativo.

Na área da formação e para a elaboração de programas formativos a Tabela n.º C.1 representa um indicador útil para identificar as competências a desenvolver nos diferentes grupos sociodemográficos e ainda permite colocar em cada plano de sessão as competências a desenvolver “à medida” das necessidades de formação reais.

De uma forma geral o estudo indica que os Advogados não percebem de forma

significativamente as ações, atitudes e comportamentos associados à pela, pelo que pode afirma-se que estamos perante um grupo homogéneo quanto a este domínio.

No **campo teórico**, os resultados vêm confirmar e validar as premissas identificadas, no entanto deve-se realçar-se que as ações, atitudes e comportamentos orientados para a tarefa levam os membros da equipa a realizar esforços extraordinários, o que confirma que em cenários cada vez mais complexos, incertos e de elevado *stress* este deve ser o padrão comportamental mais predominante do que a orientação para as relações humanas.

No **campo prático**, e após o cruzamento sequencial entre todos os dados obtidos a partir do Grupo I, Grupo II, Grupo III e Fatores critério apresentados na Tabela n.º 1.3 e tendo como principal referência os percentis apresentados na Tabela n.º 3.1, o investigador nesta fase é propões o primeiro um modelo de competências e estilos de liderança que permite a cada Advogado saber gerir o seu perfil e a sua formação quanto às competências transversais para em equipa ter a capacidade para influenciar os outros e através dos percentis ilustrados na Tabela C.2 saber qual o seu nível de proficiência em relação aos valores padrão para este escritório.

Tabela n.º C.2 – Modelo de Competências e Estilos de Liderança para os Advogados da Sociedade Vieira de Almeida.

Competências e estilos de liderança	Percentis		
	P ₂₅	P ₅₀	P ₇₅
1º Ordem (Geral)			
Abertura à multiculturalidade	4,00	4,67	5,00
Autoconfiança	3,67	4,33	4,67
Consideração	4,33	4,67	5,00
Determinação e perseverança	4,00	4,67	5,00
Orientação para a tarefa	4,00	4,33	4,67
Otimismo e entusiasmo	3,67	4,33	4,67
Reconhecimento e <i>feedback</i> positivo	4,00	4,33	5,00
Trabalho de equipa	4,00	4,67	5,00
Estilo de liderança participativo	4,00	4,33	5,00
2º Ordem (Orientação para a tarefa)			
Influencia pelo exemplo	3,67	4,00	4,67
Relações interpessoais	4,00	4,33	4,75
Visão	3,58	4,00	4,42
3º Ordem (Liderança participativa)			
Desenvolver os outros	3,33	3,67	4,33
Gestão de conflitos	4,00	4,33	4,67

A exposição das competências e estilos de liderança estão pela sequência dos grupos formulados na Tabela n.º 1.3 e as relações fortemente positivas e preditores entre as várias em estudo, no qual a 1.ª Ordem representa as competências essenciais ou críticas para a “arte” de influenciar uma equipa no contexto em estudo. A 2.ª e 3.ª Ordem têm as competências que estão agregadas a outras da 1.ª Ordem.

Ainda no **campo prático**, na área da formação e para a elaboração de programas formativos a Tabela n.º C.1 representa um indicador útil para identificar as competências a desenvolver nos diferentes grupos sociodemográficos e ainda permite colocar em cada plano de sessão as competências a desenvolver “à medida” das necessidades de formação reais.

Em termos de **limitações**, o investigador sentiu dificuldade na obtenção de literatura relacionada com as competências e estilos de liderança no contexto da advocacia, o que limitou a confrontação entre os resultados apresentados neste estudo com o de outros autores e a obtenção de respostas por parte dos Advogados da Sociedade em estudo.

Para investigações futuras, propõe-se que este estudo seja replicado à população nacional através da Ordem dos Advogados, bem como a outras populações de diferentes países ou regiões culturais e confirmar o modelo proposto neste capítulo. Dado que para este estudo apenas se utilizou a auto percepção dos inquiridos seria pertinente replicar a investigação numa abordagem a 360º incluído os clientes dos Advogados.

Bibliografia

- Abudayyel, O., Fredericks, T.K., Butt, S.E., & Shaar, A. (2006). An investigation of management's commitment to construction safety. *International Journal of Project Management*, 24(2), 167-174.
- Academia Militar [AM] (2016). *NEP 522/1ª/20JAN/AM*. Lisboa: Academia Militar.
- Akawa, P.U. (1997). *Fundamental of human resources management*. Owerri: Koso Press.
- Amabile, T.M., Schatzel, A., Moneta, G.B., & Kramer, S.J. (2004). Leader behavior and the work environment for creativity: Perceived leader support. *Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.
- Analoui, F., Labbaf, H., & Noorbakhsh, F. (2000). Identification of clusters of managerial skills for increased effectiveness: The case of the steel industry in Iran. *International Journal of Training & Development*, 4(3), 217-234.
- Anantatmula, V.S. (2010). Project manager leadership role in improving project performance. *Engineering Management Journal*, 22(1), 13-22.
- Anderson, C. M., & Martin, M. M. (1995). The effects of communication motives, interaction involvement, and loneliness on satisfaction: A model of small groups. *Small Group Research*, 26, 118-137.
- Anderson, N., & King, N. (1993). Innovation in organizations. In C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 8, pp. 1-34). Chichester: Wiley.
- Arif, S. (2018). Transformational leadership and organizational performance. *Journal of Management*, 1(3), 59-75.
- Asghar, S., & Oino, I. (2018). Leadership styles and job satisfaction. *Market Forces*, XIII (1), 1-13.
- Avolio, B.J., & Bass, B.M. (1991). *Full range of leadership development: Basic and advanced manuals*. New York: Binghamton.
- Avolio, B.J., & Bass, B.M. (2004). *MLQ: Multifactor leadership questionnaire*. Menlo Park, CA: Mind Garden.

- Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-463.
- Balthazard, P.A., Waldman, D., & Warren, J.E. (2009). Predictors of the emergence of transformational leadership in virtual decision teams. *Leadership Quarterly*, 20(5), 651-663.
- Barbosa, J.M. (2018). *O Big-Five e a liderança no Grupo de Intervenção de Operações Especiais*. Trabalho Individual Aplicado para o Mestrado Integrado na Especialidade de Segurança. Lisboa: Academia Militar.
- Barrick, M.R., & Mount, M.K. (1993). Autonomy as a moderator of the relationship between the Big Five personality dimensions and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 111-118.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stodgill's handbook of leadership* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B.M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research and managerial applications* (4th ed.). New York: Free Press.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1990). The implication of transformational and transactional leadership for individual, team, and organizational development. In R.W. Woodman & W.A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development* (Vol. 4, pp. 231-272). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-208.
- Bass, B.M., Valenzi, E., Farrow, D., & Solomon, R. (1975). Management styles associated with organizational, task, personal, and interpersonal contingencies. *Journal of Applied Psychology*, 60, 720-729.

- Bassi L., & McMurrer D. (2008). *Leadership and large firm success: A statistical analysis*. New York: Association of legal Administrators.
- Bell, J. (1997). *Como realizar um projeto de investigação. Um guia para pesquisa em ciências sociais e da educação*. Lisboa: Gradiva.
- Bhuro, D., Allen, D., Brockbanl, W., Pucik, V., Smith, M., & Tichy, N. (1990). *Global leadership programme*. Michigan: School of Business/The University of Michigan.
- Bingham, W.V. (1927). *Leadership. The psychological foundation of management*. New York: Shaw.
- Black, J.S., Morrison, A.J., & Gregersen, H.B. (1996). *Global explorers: The next generation of leaders*. New York: Routledge.
- Bonnstetter, B.J. (1999). *The DNA of global leadership competencies*. Orlando: SHRM 22nd Annual Global HR Forum.
- Bowden, A.O. (1926). A study of the personality of student leader in the United State. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 21, 149-160.
- Boyatzis, R.E., Good, D., & Massa, R. (2012). Emotional, social, and cognitive intelligence and personality as predictors of sales leadership performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 191-201.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The comptent manager: Amodel for effective performance*. New York: John Willey & Sons.
- Boyatzis, R.E. (2008). Competencies in the 21st Century. *Journal of Managent Development*, 27(1), 5-12.
- Boyatzis, R.E., Goleman, D., & Rhee, K. (2000) Clustring competence in emotional intelligence: Insights from the emotional competence inventory. *Handbook of emotional intelligence*, 99(6), 343-362.
- Bryk, A.S., Easton, J.Q., Kerbow, D., Rollow, S.G., & Sebbring, P.A. (1993). *A view from the elementary schools: The state of Chicago school reform*. Chicago: University of Chicago.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Caligiuri, P., & Di Santos, V. (2001). Global competence: What is it, and can it be developed though global assignments? *Human Resource Planning*, 24(3), 27-35.

- Campos, H. (1976). *Estatística experimental não paramétrica* (2ª Ed.). Piracicaba: Escola Superior de Agricultura.
- Castaneda, M., & Nahavandi, A. (1991). Link of manager behavior to supervisor performance rating and subordinate satisfaction. *Group & Organization Management*, 16, 357-366.
- Castiglione, J. (2006). Organizational learning and transformational leadership in the library environment. *Library Management*, 27, 289-299.
- Catwrite, D., & Zander, A. (1960). *Group dynamics: Research and theory*. Evanston: Row Peterson.
- Chiavenato, I. (1999). *Teoria geral da administração* (5ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Clark, S. (2013). Safety leadership: A meta-analytic review of transformational and transactional style as antecedents of safety behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(1), 22-49.
- Cohen, L., & Manion, L. (1980). *Introduction. The nature of inquiry*. London: Routledge.
- Cohen, W.A. (1990). *The art of the leader*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Conger, J. (1993). The brave new world of leadership training. *Organizational Dynamics*, 21(3), 46-58.
- Conner, J. (2000). Developing global leaders of tomorrow. *Human Resource Management*, 39(2), 147-157.
- Coutinho, C.P. (2014). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática*. Coimbra: Edições Almedina.
- Covelo, J. (2014). *Caraterização dos comportamentos de liderança e a sua influência no clima organizacional das Unidades de Infantaria*. Trabalho Individual Aplicado para o Mestrado Integrado na Especialidade de Infantaria. Lisboa: Academia Militar.
- Coviello, N.E., Ghauri, P.N., & Martin, K.A.M. (1998). International competitiveness: empirical findings from some service firms. *Journal of International Marketing*, 6(2), 8-27.
- Creswell, J.W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3ª ed.). London: Sage.
- Cruz, Z. (2015). *O Impacto dos líderes na gestão da mudança: Estudo caso dos Oficiais*

- Cabo-Verdianos. Trabalho Individual Aplicado para o Mestrado Integrado na Especialidade de Administração Militar. Lisboa: Academia Militar.*
- Cullen, R.W. (2009). *The leading lawyer: A guide to practicing law and leadership*. St. Paul, Minn: Thomson West.
- De Vries, R.E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld (2010). Leadership = communication? The relations of leader's communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 25, 367-380.
- Diógenes, E. (2005). *Metodologia e epistemologia na produção científica: Gênese e resultados* (2ª Ed.). Maceió: EdUFAL.
- Donnelly, J., Gibson, J., & Ivancevich, J. (2000). *Administração: Princípios de gestão empresarial* (10ª ed.). Lisboa: McGraw-Hill.
- Dubrin, A.J. (2001). *Leadership: Research findings, practices and skill* (3rd ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Eagly, A.H., Karau, S.J., & Makhijani, M.G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), 125-145.
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7(1), 17-26.
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1994). Leadership profiles, situation and effectiveness. *Creativity and Innovation Management*, 3(3), 139-161.
- Faria, L. (2008). *Motivação para a competência: O papel das concepções pessoais de inteligência no desempenho e no sucesso*. Porto: Livpsic/Legis Editora.
- Faria, L., Pina N.S., Stocker, J., Fontes C.A., & Costa, M. (2010). *Concepções pessoais de competência de alunos e eficácia coletiva de escolas: Que contributos para o sucesso no ensino secundário?* Porto: Livpsic/Legis Editora.
- Faustino, M. (2014). *Caraterização dos comportamentos de liderança e a sua influência na motivação dos subordinados nas Unidades de Infantaria*. Trabalho Individual Aplicado para o Mestrado Integrado na Especialidade de Infantaria. Lisboa: Academia Militar.
- Fayol, H. (1917). *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle* (in French). Paris: H. Dunod et E. Pinat.

- Fernandez, A. (2014). Leadership Competencies in the new global frontier. *Journal of General Management Research*, 1(1), 37-50.
- Fiedler, F.E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advanced Experimental Social Psychology*, 1, 149-190.
- Frese, M., Beimeel, S., & Schoenborn, S. (2003). Action training for charismatic leadership. Two evaluations of studies of a commercial training module on inspirational communication of a vision. *Personnel Psychology*, 56(3), 671-697.
- Gaziel, H. (1998). School-based management as a factor in school effectiveness. *International Review of Education*, 44, 319-333.
- Goldstein, H.W., Yusko, K.P., & Nicolopoulos, V. (2001). Exploring black-white subgroup differences of managerial competencies. *Personnel Psychology*, 54(4), 783-807.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goode, W.J., & Hatt, P.F. (1969). Alguns problemas na análise qualitativa e na análise do caso. In *Métodos em pesquisa social* (pp. 398-433) (3ª ed.). São Paulo: Companhia Editora Nacional.
- Greenleaf, R.K. (1996). *On becoming a servant-leader*. San Francisco: Josey-Bass Publishers.
- Gregerson, H.B., Morrison, A.J., & Black, J.S. (1998). Developing leaders for the global frontier. *Sloan Management Review*, Fall, 21-32.
- Guirado, I.C., Navas, M., Molero, F., Ferrer, E., & Morales, F. (2012). Gender differences in leadership styles as a function of leader and subordinates' sex and typ of organization. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(12), 3083-3113.
- Gulkekin, B. (2012). Dialog and mediation education in intercultural communication. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 55, 1124-1133.
- Hamphill, J.K., Coons, A.E. (1957). Development of leader behavior description questionnaire. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.) *Leader behavior: Its description and measurement* (pp. 6-38). Columbus: The Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Haque, A., & Aston, J. (2016). A relationship between occupational stress and organizational commitment of IT sector's employees in contrasting economies.

- Polish Journal of Management Studies*, 14 (1), 95-105.
- Hargreaves, A. (1994). Restructuring: Post modernity and the prospects for educational change. *Journal of Education Policy*, 9, 47-65.
- Harison, E., & Boonstra, A. (2009). Essential competencies for technochange management: Towards an assessment model. *International Journal of Information Management*, 29, 283-294.
- Harris, P.R., & Moran, R.T. (1987). *Managing cultural differences* (2nd ed.). Houston: Gulf Publishing Company.
- Harrison, & Hopkins (1967). The design of cross-cultural training: An alternative the university model. *Journal of Applied Behavioral Science*, 3(4), 431-460.
- Harvey, M., & Buckley, R.M. (2002). Assessing the conventional wisdoms of management for the 21st century organization. *Organizational Dynamic*, 30(4), 368-378.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23, 26-34.
- Hiam, A. (2003). *Motivational management: Inspiring your people for maximum performance*. New York: American Management Association.
- Higgs, M. (1996). Overcoming the problems of cultural differences to establish success for international management teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 2(1), 36-43.
- Hill, M.M., & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário* (2^a ed.) Lisboa: Edições Sílabas.
- Hogan, R., & Kaiser, R.B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180.
- Holman, P., & Devane, T. (1999). *The change handbook: Group method of shaping the future*. San Francisco: Berret Koheler Publisher.
- House, R.J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-328.
- Howell, J.M., & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.

- Huot, R. (2002). *Métodos quantitativos para as ciências humanas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Imran, R. Zaheer, A., & Noreen, U. (2011). Transformational leadership as a predictor of innovation work behavior: Moderated by gender. *World Applied Science Journal*, 14, 750-759.
- Jing, F.F., & Avery, G.C. (2008). Leadership paradigms and organizational performance: A literature review. *2008 EABR (business) & ETLC (teaching) Conference Proceeding*, 1-11.
- Jokinen, T. (2004). Global leadership qualities. A review and discussion. *Journal of European Industrial Training*, 29(3), 199-216.
- Jordan, J., & Cartwright, S. (1998). Selecting expatriate managers: Key traits and competencies. *Leadership & Organizational Development Journal*, 19(2), 89-96.
- Judge, T.A., & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kahai, S.S., Sosik, J.J., & Avalio, B.J. (2004). Effects of participative and directive leadership in electronic groups. *Group & Organization Management*, 29, 67-105.
- Kaiser, R.B., Hogan, R., & Craig, S.B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist*, 63(2), 96-110.
- Kerlinger W. F. (1978). *Foundations and Behavioral Research*. New Delhi: Sarjeet Publications.
- Kets de Vries, M.F.R., & Florent-Treacy, E. (2002). Global leadership from A to Z: Creating high commitment organizations. *Organizational Dynamics*, 29(309), 1-16.
- Koopman, P.L., & Wiedsma, A.F.M. (1998). Participative management. In P.J.D. Drenth, H. Thierry, & C.J. de Wolff (Eds.), *Personnel Psychology. Handbook of work and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 297-324). Hove, UK: Psychology Press.
- Kouzes, J.M., & Posner, B.J. (2002). *Leadership Challenge* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Levenson, A.R., Van der Stede, W.A., & Cohen, S.G. (2006). Measuring the relationship between managerial competencies and performance. *Journal of management*, 32(3), 360-380.

- Lewin, K., Lippit, R., & White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in artificially created social climate. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Lim, B., & Ployhart, R. (2004). Transformational leadership: Relations to the five-factor model and team performance in typical and maximum contexts. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 619-621.
- Limbare, S. (2012). Leadershio styles & conflict management styles of executives. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 48(1), 172-180.
- Lopes, C. (2015a). *Identificação dos comportamentos de comando e liderança para a promoção do desempenho dos subordinados*. Trabalho Individual Aplicado para o Mestrado Integrado na Especialidade de Administração Militar. Lisboa: Academia Militar.
- Lopes, F. (2015b). *Caraterização dos comportamentos de liderança e estilos de comunicação dos Oficiais Subalternos do quadro permanente da Arma de Cavalaria e a sua influência no esforço extraordinário, satisfação e eficácia*. Trabalho Individual Aplicado para o Mestrado Integrado na Especialidade de Cavalaria. Lisboa: Academia Militar.
- Lopes, L. (2015c). *Identificação das competências de liderança associadas ao comando dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria: Uma meta-análise*. Trabalho Individual Aplicado para o Mestrado Integrado na Especialidade de Infantaria. Lisboa: academia Militar.
- Loureiro, N. (2014). *O Combate em áreas edificadas e a sua implicação no desenvolvimento de competências de comando e liderança*. Trabalho Individual Aplicado para o Mestrado Integrado na Especialidade de Infantaria. Lisboa: Academia Militar.
- Machado, A.A., Demétrio, C.G.B., Ferreira, D.F., & Silva JGC (2005). Estatística experimental: uma abordagem fundamental no planeamento e no uso de recursos computacionais. In: Reunião Anual da Região Brasileira da Sociedade Internacional de Biometria, Londrina. Anais, Reunião Brasileira da Sociedade Internacional de Biometria.

- Machado, J.V. (2017). *Os estilos de liderança do comandante de Posto Territorial da Guarda Nacional Republicana e as emoções dos subordinados: Estudo de caso do Comando Territorial de Braga*. Trabalho Individual Aplicado para o Mestrado Integrado na Especialidade de Segurança. Lisboa: Academia Militar.
- Madison, M.M. (2016). Leading new lawyers: Leadership and legal education. *Tennessee Law Review*, 83(3), 751-769.
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística: com utilização do SPSS* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York, Macmillan.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence”. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- McClelland, D.C. (1985). *Human motivation*. New York: Cambridge University Press.
- McGrath, J.E. (1984). *Groups: Interaction and performance*. New Jersey: Prentice Hall.
- Meldrum, M., & Atkinson, S. (1998). Meta-abiliies and the implementation of strategy; knowing what to do is simply not enough. *Journal of Management Development*, 17(8), 564-75.
- Moore, D.S., & McCabe, G.P. (2002). *Introdução à prática da estatística* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Editora LTC.
- Moran, R.T., & Riesenberger, J.R. (1994). *The global challenge: Building the new worldwide enterprise*. London: McGraw-Hill Book Company.
- Moreira, J. (2004). *Questionário: Teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Morgan, D.L. (2007). Paradigms lost and pragmatism regained methodological: implications of combining qualitative and quantitative methods. *Journal of Mixed Methods Research*. 1(1), 48-76.
- Morrison, A.J. (2000). Developing a global leadership model. *Human Resource Management*, 39 (2/3), 117-32.
- Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Harding, F.D., & Jacons, A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *Leadersship Quartely*, 11(1), 11-35.

- Nahavandi, A. (2002). *The art and science of leadership* (3rd ed.) New Jersey: Prentice Hall.
- Nanjundeswaraswamy, T.S., & Swamy, D.R. (2014). Leadership styles. *Advances in Management*, 7(2), 57-62.
- Ng, K.Y., Ang, S., & Chan, K.Y. (2008). Personality and leader effectiveness: A moderated mediation model of leadership self-efficacy, job demands, and job autonomy. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 733-743.
- Northouse, P.G. (2010). *Leadership: Theory and practice* (5th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Northouse, P.G. (2013). *Leadership: Theory and practice* (5th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Nunamaker, J.F., Dennis, A.R., Valacich, J.S., Vogel, D.R., & George, J.F. (1991). Electronic meeting systems to support group work: Theory and practice at Arizona. *Communications of the ACM*, 34, 40-61.
- O'Dea, A., & Flin, R. (2001). Site managers and safety leadership in offshore oil and gas industry. *Safety Science*, 37(1), 39-57.
- Oliveira, F., Rouco, J.C., & Gladkikh, T. (2016). Riding as a way of developing soft skills in higher education. *Scientific Journal Proelium*, VII (11), 271-286.
- Oliveiro, T. (2015). *As Operações em áreas edificadas e a sua implicação no desenvolvimento da competência de comando e liderança. Estudo de caso: Kosovo*. Trabalho Individual Aplicado para o Mestrado Integrado na Especialidade de Infantaria. Lisboa: Academia Militar.
- Omolayo, B.O. (2000). *Psychology of human being at work*. Ado-Ekiti: Crown House Publishers.
- Omolayo, B.O. (2007). Effect of style on job-related tension and psychological sense of community in work organizations: A case study of four organizations in Lagos State, Nigéria. *Bangladesh e-journal of Sociology*, 4(2), 30-37.
- Oshagbemi, T. (2004). Age influence on the leadership styles and behavior of managers. *Employee Relations*, 26(1), 14-29.
- Palaima, T., & Skarzauskiene, A. (2010). System thinking as a platform for leadership performance in a complex world. *Baltic Journal of Management*, 5(3), 330.

- Patanakul, P., & Milosevic, D. (2008). A competency model for effectiveness in managing multiple projects. *The Journal of High Technology Management Research*, 18(2), 118-131.
- Pedraja-Rejas, L., Rodrigues-Ponce, E., & Rodrigues-Ponce, J. (2006). Leadership styles and effectiveness: A study of small firms in Chile. *Interciências*, 31(7), 500-504.
- Penley, L. E., & Hawkins, B. (1985). Studying interpersonal communication in organizations: A leadership application. *Academy of Management Journal*, 28(2), 309-326.
- Pinho, R.F. (2016). *Liderança e coesão dos graduados instruendos no curso de comandos*. Trabalho Individual Aplicado para o Mestrado Integrado na Especialidade de Infantaria. Lisboa: Academia Militar.
- Pinto, J. (2015). *A influência das competências de liderança dos Oficiais Subalternos de Cavalaria no compromisso dos subordinados*. Trabalho Individual Aplicado para o Mestrado Integrado na Especialidade de Cavalaria. Lisboa: Academia Militar.
- Polden, D.J. (2012). Leadership matters: lawyers' leadership skills and competencies. *Santa Clara Law Review*, (3), 899.
- Popper, K.R. (1993). *A lógica da pesquisa científica*. São Paulo: Cultrix.
- Postmes, T., Tanis, M., & Wit, B. (2001). Communication and commitment in organizations: A social identity approach. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4, 227-246.
- Prochazka, J., Vaculik, M., Smutny, P., & Jerek, S. (2018). Leader traits, transformational leadership and leader effectiveness: A mediation study from the Czech Republic. *Journal of East European Management Studies*, 23(3), 474-501.
- Puffer, S., & McCarthy, D. (1996). A framework for leadership in a TQM context. *Journal of Quality Management*, 1(1), 109-130.
- Quinn, R., Faerman, S.R., Thompson, M.P., McCrath, M. (2003). *Competências Gerenciais – princípios e aplicações*. São Paulo: Elsevier.
- Quivy, R. (2003). *Manual de ciências de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Quivy, R., & Campenhout, I. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais* (5ª ed.). Lisboa: Gradiva.

- Rajbhandari, M.M.S. (2017). *Leadership action-oriented behavioral style to accommodate change and development in schools*. *Sage Open*, 1-13.
- Regulamento Geral dos Mestrados da Academia Militar [RGMAM] (2012). *Regulamento Geral dos Mestrados da Academia Militar*. Lisboa: Academia Militar.
- Reis, E. (1996). *Estatística descritiva*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Remenyi, D. (2013). *Field for academic research: Interview, focus group and questionnaires in business and management studies*. Reading: Academic Conferences and Publishing International.
- Remenyi, D. (2014). *Dictionary of research concepts and issues*. Reading: Academic Conferences and Publishing International.
- Rhinesmith, S.H. (1996). *A manager's guide to globalization: Six skills for success in a changing world* (2nd ed.). New York: MavGraw-Hill Companies.
- Rhode D. (2010). Lawyers and leadership. *The Professional Lawyer*, 20(3), 12–17.
- Richard L. (2013). Leadership Competencies in Law. In McCarty, S., & Monopoli, P. A. (2013). *Law and leadership: Integrating leadership studies into the law school curriculum*. (35-54), Farnham, Surrey, England; Burlington, VT: Ashgate.
- Riggio, R.E., Riggio, H.R., Salinas, C., & Cole, E.J. (2003). The role of social and emotional communication skills in leader emergence and effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7, 83-103.
- Robbennolt, J.K., & Sternlight, J.R. (2012). *Psychology for lawyers: Understanding the human factors in negotiation, litigation, and decision making*. Chicago: American Bar Association.
- Rouco, C., & Casademunt, A.L. (2013). *O conhecimento tácito às competências de liderança*. In Actas do XXVII Congresso Anual de European Academy of Management and Business Economics - AEDEM, Islantilla (Spain).
- Rouco, C., & Sarmiento, C. (2012). Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar. *Proelium*, VII (3), 18-48.
- Rouco, C., Vieira Borges, J., Lemos Pires, Nuno, Freire, M., Borges, J., & Casademunt, A. L. (2013). *Organisational learning model in leadership based on best practices*. In actas da Conferência Internacional Managing Services in the Knowledge Economy - MSKE 2013 da Universidade Lusíada de Famalicão. Famalicão (Portugal).

- Rouco, J.C. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança* (Tese Doutoramento). Lisboa: Universidade Lusíada.
- Rouco, J.C. (2015). Identification of leadership competences in the different organizational level: Military context. *Journal of Business and Economics*, 6(4), 709-721.
- Rubenstein, H. (2005). *A practical guide to leadership for lawyers*. Louisville, Colo: National Institute for Trial Advocacy
- Sagie, A., Zaidman, N., Amicahi-Hamburger, Y., Te'eni, D., & Schwartz, D.G. (2002). An empirical assesement of the loose-tight leadership model: Quantitative and qualitative analyses. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 303-320.
- Santos, M.C. (2002). *Trabalho experimental no ensino das ciências*. Lisboa: Ministério da Educação, Instituto de Inovação Educacional.
- Sarmiento, M. (2013). *Guia prático sobre a metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses de doutoramento, dissertações de mestrado e trabalhos de investigação aplicada*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Saunders, M.N., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th Ed.). New York: Pearson.
- Seiler, S., & Pfister, A.C. (2009). Why did I do this? Understanding leadership behavior through a dynamic five-factor model of leadership. *Journal of Leadership Studies*, 3(3), 41-52.
- Senge, P.M., & Garsteds, G. (2001). Innovating our way to the next industrial revolution. *Sloan Management Review*, 42(2), 24-38.
- Shamir, B., House, R.J., & Arthur, M.B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept-based theory. *Organizational Science*, 4, 1-17.
- Shultz M., & Zedek, S. (2011). Predicting lawyer effectiveness: Broadening the basis for law school admission decisions. *Law & Social Inquiry*, (3), 620.
- Smylie, M.A., Lazarus, V., & Brownlee-Conyers, J. (1996). Instrumental outcomes of school-based participative decision making. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 18, 181-191.
- Sorenson, G. (2013). The nexus between leadership theory and law. In law in McCarty, S., & Monopoli, P. A. *Law and leadership: integrating leadership studies into the law school curriculum*. (19-34), Farnham, Surrey, England; Burlington, VT, Ashgate.

- Spitzberg, B. H., & Cupach, W. R. (1981). *Self-monitoring and relational competence*. Paper presented at the Speech Communication Association Convention, Anaheim.
- Spreitzer, G.M., McCall, M.W., & Mahoney, J. (1997). The early identification of international executive potential. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 6-29.
- Srinivas, K.M. (1995). Globalization of business and the third world: Challenge of expanding the mindsets. *Journal of Management Development*, 14(3), 26-49.
- Sternberg, R.J. (2003). *Wisdom, intelligence, and creativity synthesized*. New York: Cambridge University Press.
- Tavares, M., Rouco, C., & Carvalho, A. (2015). *Dos comportamentos de liderança aos estilos de gestão conflitos: estudo de caso de uma Grande Unidade Militar Portuguesa*. In Actas do XXV Jornadas HisponoLusas de Gestão Científica. Universidade de Vigo, Ourense (Spain).
- Tead, O. (1929). *The technique of creative leadership: In human nature and management*. New York: McGraw-Hill.
- Vaculik, M., Prochazka, J., & Smutny. P. (2014). Competencies and leadership effectiveness: Wich skills predict effective leadership? In Visnja Brozdanic. *Procceding of the 10th European Conference on Management and Governance*. Reading: Academic Conferences and Publishing International Limited.
- Vieira. B. 2002. *Liderança Militar*. Lisboa: Academia Militar
- Vredenburg, A.G. (2002). Organizational safety: Which management practices are most effective in reducing employee injury rates? *Journal of Safety Research*, 33(2), 259-276.
- Vroom, V.H., & Yetton, P.W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Waldderr, A., & Muck, P. M. (2011). Towards an integrative approach to communications styles: The interpersonal circumplex and five-factor theory of personality as frames of reference. *Communication*, 36, 1-27.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organizational* (A. M. handerson & Talcott Parsons, Trad.). New York: Free Press.

- Xirasagar, S. (2008). Transformational, transactional and laissez-faire leadership among physician executives. *Journal of Health Organization and Management*, 22, 599-613.
- Yammarino, F.J., & Naughton, T.J. (1992). Individualized and group-based views of participation in decision making. *Group & Organization Management*, 17, 398-413.
- Yukl, G.A. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Yukl, G.A. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19, 708-722.
- Yukl, G.A. (2013). *Leadership in organization*. England: Pearson Education.
- Zakarias, N. (2000). The effects of cross-cultural training on the acculturation process of the global workforce. *International Journal of Manpower*, 21(6), 492-510.

Apêndice A. Inquérito de competências e estilos de liderança

Este questionário tem como objetivo recolher informação para um projeto de investigação científica na área da Liderança.

A investigação é conduzida por um aluno do Mestrado em Liderança de Pessoas e Organizações da Academia Militar e tem com fim último a apresentação da sua Dissertação de Mestrado.

As respostas são estritamente anónimas e apenas serão tratadas como um todo, não sendo possível a identificação individual.

Os resultados obtidos servirão como indicadores do grau de utilização de cada competência associada à liderança no exercício das funções dos Advogados que integram a Sociedade de Advogados Vieira de Almeida.

Este questionário tem 96 itens, no qual é convidado a considerar o seu desacordo ou acordo sobre cada um, podendo escolher uma das seguidas respostas:

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo, nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Por favor responda a todas as questões, mesmo que hesite nalguns casos.

O preenchimento do questionário não demora mais que 15 minutos.

Obrigado pela sua cooperação.

O investigador,

I Parte

Dados Sociodemográficos

1. Área de prática:

2. Categoria:

3. Último grau académico:

4. Qual a sua idade:

5. Género:

☐

Feminino

☐

Masculino

6. Há quantos anos está na sua categoria:

7. Há quantos anos é advogado:

II Parte

Competências e Estilos de Liderança (Rouco, 2012)

Quando trabalho em equipa, eu:

8. Trabalho com determinação para o sucesso da equipa.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

9. Encorajo os outros para alcançar os objetivos da equipa.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

10. Trabalho facilmente com equipas com elementos de diferentes culturas.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

11. Alinho os objetivos individuais dos outros com os da equipa.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

12. Tenho respeito pela opinião dos outros.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

13. Aprendo novas competências para ser melhor no que faço.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

14. Acredito nas minhas capacidades para fazer bem as tarefas na maioria das situações.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

15. Mantenho a calma nas situações de elevada tensão.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

16. Tenho facilidade para identificar os problemas da equipa.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

17. Quando falo com os outros, tenho a sua atenção.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

18. Defendo a minha opinião de modo apropriado e socialmente aceitável.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

19. Não tenho receio de tomar decisões difíceis.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

20. Ajudo os outros a identificar os seus pontos fortes.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

21. Sou capaz de reconhecer os sentimentos dos outros.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

22. Convido os outros a participar no processo de tomada de decisão.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

23. Convido os outros a decidirem qual a melhor forma para atingir os objetivos.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

24. Adapto os meus comportamentos a cada situação.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

25. Desenvolvo nos outros o sentimento de que somos uma equipa.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

26. Encorajo a resolução construtiva de conflitos na equipa.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

27. Influencio os outros através do meu exemplo.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

28. Procuro focalizar os outros na realização das tarefas.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

29. Reconheço a contribuição dos outros no sucesso.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

30. Trabalho com a equipa durante a realização das tarefas.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

31. Analiso os problemas em tempo e de forma sistemática.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

32. Sou franco e aberto com os outros na equipa.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

33. Consigo diagnosticar as oportunidades externas para a equipa.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

34. Crio oportunidades para melhorar o desempenho da equipa.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

35. Trabalho arduamente para atingir o sucesso.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

36. Encaro a realização das tarefas com entusiasmo.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

37. Trabalho bem com pessoas de culturas diferentes.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

38. Apoio os outros nas suas necessidades.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

39. Tenho respeito pelas ideias dos outros.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

40. Melhoro os meus conhecimentos para trabalhar mais eficazmente.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

41. Estou confiante quando tomo decisões.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

42. Mantenho a calma em situações de *stress*.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

43. Apresento soluções para problemas difíceis da equipa.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

44. Falo com os outros sem nervosismo.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

45. Expresso o meu ponto de vista mesmo quando pode haver pressão para suprimir a minha opinião.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

46. Não tenho receio em lutar por aquilo que considero certo.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

47. Ajudo os outros a identificar as áreas de desenvolvimento.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

48. Sou capaz de compreender as perspetivas de outros.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

49. Encorajo os outros a exprimirem as suas opiniões e ideias.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

50. Deixo os outros decidirem para realizar as suas tarefas.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

51. Trabalho eficazmente em diferentes situações.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

52. Promovo o trabalho de equipa na equipa.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

53. Ouço todas as partes na resolução de conflitos.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

54. Consigo influenciar os outros de acordo com as regras da equipa.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

55. Desenvolvo network com pessoas que podem contribuir para os objetivos da equipa.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

56. Dou reconhecimento aos outros membros da equipa pelas suas contribuições.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

57. Relaciono-me bem com os outros durante a execução das tarefas.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

58. Dou soluções para resolver os problemas da equipa.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

59. Admito os meus erros abertamente com a equipa.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

60. Consigo avaliar o ambiente interno e externo da equipa.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

61. Procuro melhorar estruturas e praticas para a equipa.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

62. Se falho, recomeço para atingir o sucesso.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

63. Realizo as tarefas com entusiasmo.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

64. Trabalho bem com todo o tipo de pessoas.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

65. Apoio as aspirações dos outros.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

66. Tenho respeito pelas crenças dos outros.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

67. Realizo o meu trabalho com elevada qualidade.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

68. Confio nas minhas capacidades para trabalhar nas situações mais difíceis.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

69. Mantenho a calma nos ambientes de incerteza.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

70. Consigo resolver facilmente os prolemas da equipa.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

71. Comunico claramente as minhas ideias.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

72. Quando não concordo com alguém, ouço-o primeiro antes de mostrar o meu desacordo.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

73. Não tenho receio da mudança.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

74. Ajudo os outros a melhorar as suas capacidades.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

75. Sou capaz de reconhecer os sentimentos dos outros.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

76. Forneço informação apropriada aos outros para os envolver no processo de tomada de decisão.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

77. Deixo os outros tomar decisões.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

78. Adapto os meus comportamentos de acordo com as diferentes situações.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

79. Encorajo os outros a sentirem-se importantes na equipa.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

80. Procuro agir como um mediador na resolução de conflitos.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

81. Procuro ser um exemplo através dos meus comportamentos.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

82. Encorajo os outros a realizar as tarefas.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

83. Promovo o sucesso dos outros.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

84. Asseguro uma boa comunicação com os outros durante a execução de tarefas.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

85. Tenho a capacidade para antecipar as situações.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

86. Admito as minhas falhas perante o grupo.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

87. Avalio os recursos disponíveis para alcançar os objetivos da equipa.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

88. Faço mudanças para melhorar a equipa.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

III Parte

Fatores Critério

Esforço Extraordinário e Satisfação (Rouco, 2012, adaptado de Avolio e Bass, 2004).

Cada um dos enunciados seguintes descreve a sua opinião quanto ao exercício da sua função enquanto líder na equipa,

89. Aumento nos outros o desejo para terem sucesso.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

90. Os meus colegas manifestam satisfação por trabalhar comigo.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

91. Promovo na equipa o desenvolvimento de padrões além dos normais.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

92. A satisfação na minha equipa é elevada.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

93. Faço os outros irem além das suas expectativas.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

94. Uso métodos de liderança que satisfazem a minha equipa.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

95. Aumento nos outros a vontade de se esforçarem mais.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

96. A forma como me relaciono satisfaz a equipa.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

Concluiu o seu questionário! A equipa de Investigação agradece a sua colaboração!

Apêndice B. Gráficos das médias aritméticas das subamostras

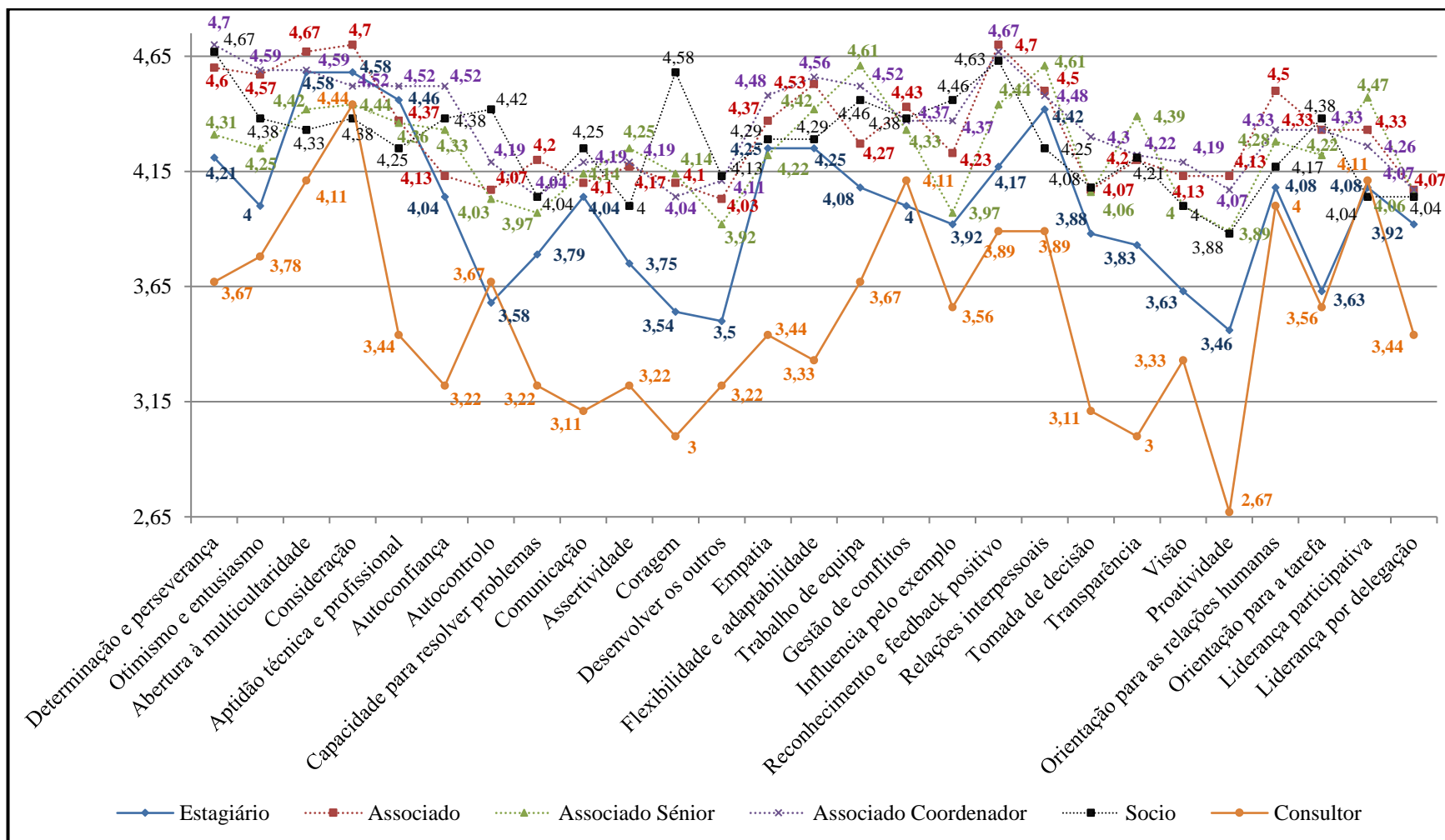


Gráfico n.º AB.1 – Medidas de tendência central quanto às categorias dos Advogados.

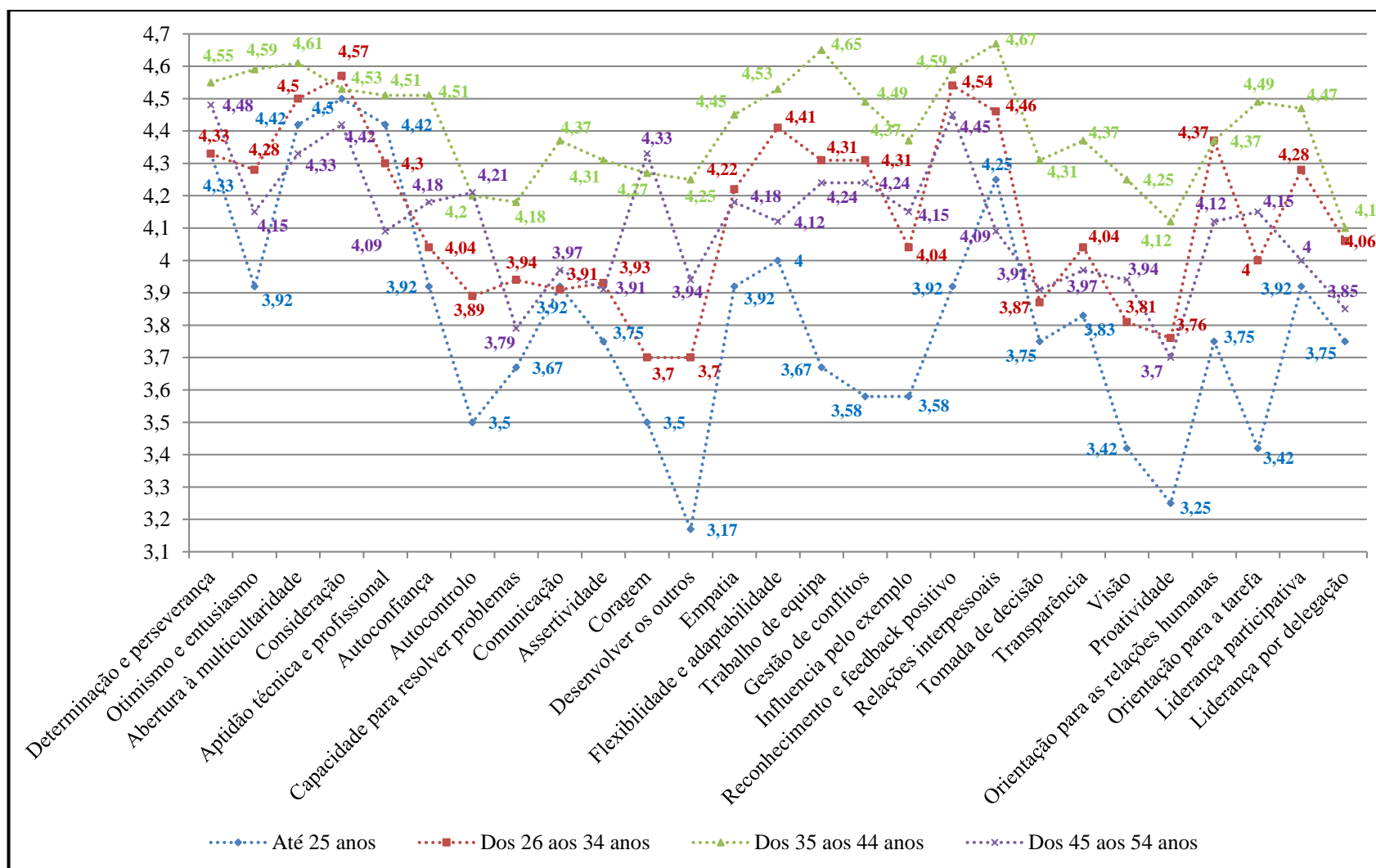


Gráfico n.º AB.2 – Medidas de tendência central quanto aos escalões etários dos Advogados.

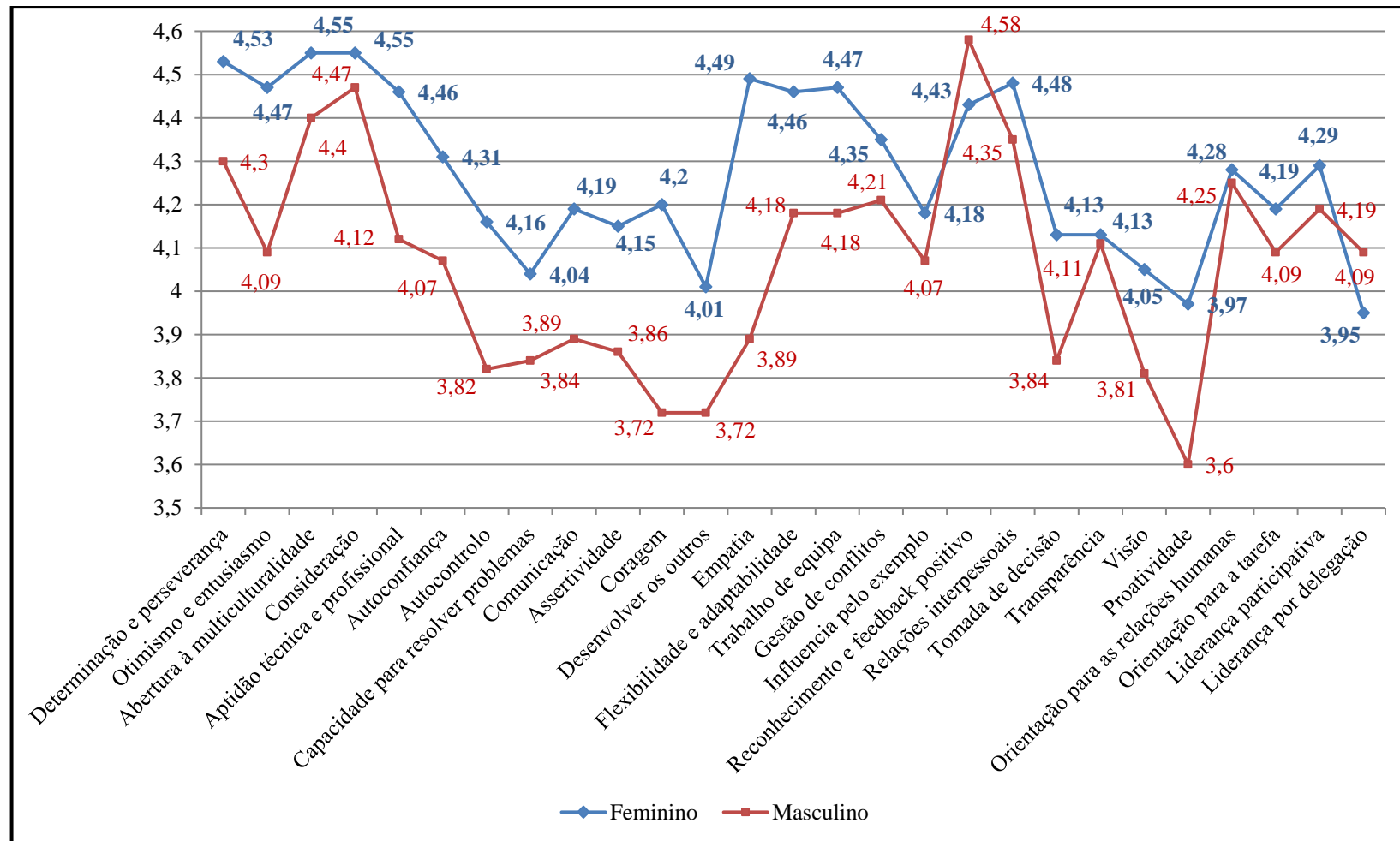


Gráfico n.º AB.3 – Medidas de tendência central quanto ao género dos Advogados.

Apêndice C. Comparações múltiplas das médias aritméticas entre as variáveis independentes

AC.1 Introdução

Neste Apêndice apresentam-se alguns resultados em tabelas sobre a comparação múltipla das médias aritméticas entre as variáveis independentes.

AC.2 Resultados quanto às categorias

Tabela n.º AC.1 – Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk (normalidade) para as competências e estilos de liderança e fatores critério nas subamostras quanto às categorias.

Competências e estilos de liderança/ Categoria		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Determinação e Perseverança	Estagiário	0,19	8	0,20*	0,90	8	0,31
	Associado	0,29	10	0,02	0,81	10	0,02
	Associado Sénior	0,16	12	0,20*	0,93	12	0,33
	Associado Coordenador	0,24	9	0,13	0,82	9	0,04
	Socio	0,25	8	0,15	0,85	8	0,09
	Consultor	0,28	3		0,94	3	0,54
Otimismo e Entusiasmo	Estagiário	0,15	8	0,20*	0,97	8	0,86
	Associado	0,30	10	0,01	0,80	10	0,02
	Associado Sénior	0,18	12	0,20*	0,90	12	0,16
	Associado Coordenador	0,35	9	0,00	0,71	9	0,00
	Socio	0,24	8	0,20*	0,85	8	0,09
	Consultor	0,34	3		0,85	3	0,25
Abertura à Multiculturalidade	Estagiário	0,37	8	0,00	0,73	8	0,01
	Associado	0,30	10	0,01	0,74	10	0,00
	Associado Sénior	0,25	12	0,03	0,81	12	0,01
	Associado Coordenador	0,33	9	0,01	0,75	9	0,01
	Socio	0,25	8	0,17	0,83	8	0,06
	Consultor	0,22	3		0,99	3	0,78
Consideração	Estagiário	0,36	8	0,00	0,83	8	0,05
	Associado	0,32	10	0,01	0,71	10	0,00
	Associado Sénior	0,21	12	0,17	0,93	12	0,39
	Associado Coordenador	0,28	9	0,04	0,84	9	0,06
	Socio	0,30	8	0,03	0,87	8	0,16
	Consultor	0,25	3		0,96	3	0,64
Aptidão Técnica e Profissional	Estagiário	0,23	8	0,20*	0,87	8	0,16
	Associado	0,25	10	0,08	0,78	10	0,01

Apêndice C – Comparações múltiplas das médias aritméticas entre as variáveis independentes

Competências e estilos de liderança/ Categoria		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
	Associado Sênior	0,15	12	0,20*	0,93	12	0,37
	Associado Coordenador	0,21	9	0,20*	0,90	9	0,25
	Socio	0,22	8	0,20*	0,92	8	0,41
	Consultor	0,22	3		0,99	3	0,78
Autoconfiança	Estagiário	0,19	8	0,20*	0,91	8	0,36
	Associado	0,15	10	0,20*	0,93	10	0,47
	Associado Sênior	0,23	12	0,09	0,91	12	0,19
	Associado Coordenador	0,18	9	0,20*	0,90	9	0,25
	Socio	0,21	8	0,20*	0,96	8	0,79
	Consultor	0,25	3		0,96	3	0,64
Autocontrolo	Estagiário	0,35	8	0,01	0,83	8	0,06
	Associado	0,24	10	0,12	0,86	10	0,08
	Associado Sênior	0,18	12	0,20*	0,94	12	0,55
	Associado Coordenador	0,21	9	0,20*	0,89	9	0,19
	Socio	0,30	8	0,03	0,72	8	0,00
	Consultor	0,38	3		0,75	3	0,00
Capacidade para Resolver Problemas	Estagiário	0,18	8	0,20*	0,92	8	0,40
	Associado	0,26	10	0,05	0,88	10	0,14
	Associado Sênior	0,20	12	0,18	0,89	12	0,12
	Associado Coordenador	0,19	9	0,20*	0,88	9	0,18
	Socio	0,29	8	0,05	0,81	8	0,04
	Consultor	0,29	3		0,92	3	0,46
Comunicação	Estagiário	0,21	8	0,20*	0,87	8	0,15
	Associado	0,30	10	0,01	0,84	10	0,04
	Associado Sênior	0,13	12	0,20*	0,95	12	0,71
	Associado Coordenador	0,28	9	0,04	0,84	9	0,06
	Socio	0,22	8	0,20*	0,92	8	0,41
	Consultor	0,38	3		0,75	3	0,00
Assertividade	Estagiário	0,20	8	0,20*	0,91	8	0,35
	Associado	0,20	10	0,20*	0,90	10	0,23
	Associado Sênior	0,16	12	0,20*	0,91	12	0,24
	Associado Coordenador	0,15	9	0,20*	0,91	9	0,34
	Socio	0,23	8	0,20*	0,80	8	0,03
	Consultor	0,38	3		0,75	3	0,00
Coragem	Estagiário	0,35	8	0,00	0,71	8	0,00
	Associado	0,23	10	0,14	0,93	10	0,42
	Associado Sênior	0,33	12	0,00	0,82	12	0,02
	Associado Coordenador	0,19	9	0,20*	0,94	9	0,57
	Socio	0,30	8	0,03	0,75	8	0,01
	Consultor	0,17	3		1,00	3	1,00
Desenvolver os Outros	Estagiário	0,35	8	0,00	0,70	8	0,00
	Associado	0,24	10	0,10	0,92	10	0,33
	Associado Sênior	0,20	12	0,20	0,94	12	0,50

Apêndice C – Comparações múltiplas das médias aritméticas entre as variáveis independentes

Competências e estilos de liderança/ Categoria		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
	Associado Coordenador	0,19	9	0,20*	0,93	9	0,45
	Socio	0,17	8	0,20*	0,97	8	0,86
	Consultor	0,38	3		0,75	3	0,00
Empatia	Estagiário	0,19	8	0,20*	0,88	8	0,18
	Associado	0,25	10	0,08	0,87	10	0,11
	Associado Sênior	0,18	12	0,20*	0,96	12	0,79
	Associado Coordenador	0,28	9	0,04	0,80	9	0,02
	Socio	0,16	8	0,20*	0,93	8	0,52
	Consultor	0,38	3		0,75	3	0,00
Flexibilidade e Adaptabilidade	Estagiário	0,23	8	0,20*	0,84	8	0,07
	Associado	0,24	10	0,12	0,87	10	0,09
	Associado Sênior	0,26	12	0,02	0,82	12	0,01
	Associado Coordenador	0,27	9	0,05	0,78	9	0,01
	Socio	0,31	8	0,02	0,74	8	0,01
	Consultor	0,17	3		1,00	3	1,00
Trabalho de Equipa	Estagiário	0,20	8	0,20*	0,92	8	0,44
	Associado	0,26	10	0,05	0,70	10	0,00
	Associado Sênior	0,24	12	0,06	0,89	12	0,12
	Associado Coordenador	0,23	9	0,19	0,85	9	0,08
	Socio	0,25	8	0,16	0,87	8	0,17
	Consultor	0,38	3		0,75	3	0,00
Gestão de Conflitos	Estagiário	0,25	8	0,15	0,92	8	0,44
	Associado	0,21	10	0,20*	0,93	10	0,44
	Associado Sênior	0,17	12	0,20*	0,93	12	0,37
	Associado Coordenador	0,22	9	0,20*	0,91	9	0,30
	Socio	0,24	8	0,19	0,93	8	0,51
	Consultor	0,38	3		0,75	3	0,00
Influencia pelo Exemplo	Estagiário	0,42	8	0,00	0,73	8	0,01
	Associado	0,18	10	0,20*	0,86	10	0,08
	Associado Sênior	0,18	12	0,20*	0,93	12	0,43
	Associado Coordenador	0,22	9	0,20*	0,85	9	0,08
	Socio	0,17	8	0,20*	0,93	8	0,56
	Consultor	0,20	3		0,99	3	0,84
Reconhecimento e Feedback Positivo	Estagiário	0,24	8	0,19	0,94	8	0,56
	Associado	0,27	10	0,03	0,74	10	0,00
	Associado Sênior	0,19	12	0,20*	0,88	12	0,09
	Associado Coordenador	0,26	9	0,08	0,84	9	0,06
	Socio	0,22	8	0,20*	0,88	8	0,20
	Consultor	0,38	3		0,75	3	0,00
Relações Interpessoais	Estagiário	0,33	8	0,01	0,80	8	0,03
	Associado	0,23	10	0,15	0,82	10	0,02
	Associado Sênior	0,30	12	0,00	0,82	12	0,02
	Associado Coordenador	0,21	9	0,20*	0,90	9	0,25
	Socio	0,46	8	0,00	0,62	8	0,00

Apêndice C – Comparações múltiplas das médias aritméticas entre as variáveis independentes

Competências e estilos de liderança/ Categoria		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
	Consultor	0,22	3		0,99	3	0,78
Tomada de Decisão	Estagiário	0,18	8	0,20*	0,94	8	0,62
	Associado	0,28	10	0,02	0,79	10	0,01
	Associado Sênior	0,21	12	0,14	0,93	12	0,40
	Associado Coordenador	0,25	9	0,10	0,81	9	0,03
	Socio	0,21	8	0,20*	0,84	8	0,08
	Consultor	0,29	3		0,92	3	0,46
Transparência	Estagiário	0,10	8	0,20*	0,97	8	0,93
	Associado	0,26	10	0,06	0,89	10	0,16
	Associado Sênior	0,22	12	0,12	0,83	12	0,02
	Associado Coordenador	0,21	9	0,20*	0,93	9	0,51
	Socio	0,17	8	0,20*	0,97	8	0,86
	Consultor	0,38	3		0,75	3	0,00
Visão	Estagiário	0,22	8	0,20*	0,89	8	0,25
	Associado	0,17	10	0,20*	0,93	10	0,48
	Associado Sênior	0,18	12	0,20*	0,95	12	0,66
	Associado Coordenador	0,18	9	0,20*	0,90	9	0,25
	Socio	0,21	8	0,20*	0,92	8	0,42
	Consultor	0,38	3		0,75	3	0,00
Proatividade	Estagiário	0,28	8	0,06	0,77	8	0,01
	Associado	0,29	10	0,02	0,84	10	0,05
	Associado Sênior	0,19	12	0,20*	0,91	12	0,20
	Associado Coordenador	0,22	9	0,20*	0,88	9	0,14
	Socio	0,25	8	0,17	0,84	8	0,08
	Consultor	0,31	3		0,89	3	0,36
Orientação para as Relações Humanas	Estagiário	0,29	8	0,05	0,81	8	0,04
	Associado	0,25	10	0,07	0,90	10	0,24
	Associado Sênior	0,21	12	0,16	0,87	12	0,07
	Associado Coordenador	0,20	9	0,20*	0,91	9	0,33
	Socio	0,13	8	0,20*	0,98	8	0,98
	Consultor	0,17	3		1,00	3	1,00
Orientação para Tarefa	Estagiário	0,24	8	0,20*	0,85	8	0,09
	Associado	0,27	10	0,03	0,84	10	0,04
	Associado Sênior	0,18	12	0,20*	0,91	12	0,19
	Associado Coordenador	0,28	9	0,04	0,89	9	0,19
	Socio	0,21	8	0,20*	0,96	8	0,79
	Consultor	0,22	3		0,99	3	0,78
Liderança Participativa	Estagiário	0,32	8	0,01	0,83	8	0,06
	Associado	0,16	10	0,20*	0,93	10	0,47
	Associado Sênior	0,21	12	0,16	0,88	12	0,10
	Associado Coordenador	0,16	9	0,20*	0,94	9	0,56
	Socio	0,15	8	0,20*	0,94	8	0,63
	Consultor	0,38	3		0,75	3	0,00
Liderança por Delegação	Estagiário	0,23	8	0,20*	0,92	8	0,45

Apêndice C – Comparações múltiplas das médias aritméticas entre as variáveis independentes

Competências e estilos de liderança/ Categoria		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
	Associado	0,20	10	0,20*	0,92	10	0,32
	Associado Sênior	0,22	12	0,10	0,93	12	0,37
	Associado Coordenador	0,18	9	0,20*	0,90	9	0,26
	Socio	0,29	8	0,05	0,79	8	0,02
	Consultor	0,38	3		0,75	3	0,00

*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Correlação de Significância de Lilliefors.

Tabela n.º AC.2 – Teste de Levene para as competências e estilos de liderança e fatores critério nas subamostras quanto às categorias.

		Estatística de Levene	df1	df2	Sig.
Determinação e Perseverança	Com base em média	1,01	6	43	0,43
Otimismo e Entusiasmo	Com base em média	0,84	6	43	0,55
Abertura a Multiculturalidade	Com base em média	3,06	6	43	0,01
Consideração	Com base em média	2,49	6	43	0,04
Aptidão Técnica Profissional	Com base em média	0,41	6	43	0,87
Autoconfiança	Com base em média	0,76	6	43	0,60
Autocontrolo	Com base em média	0,88	6	43	0,52
Capacidade de Resolver Problemas	Com base em média	0,75	6	43	0,61
Comunicação	Com base em média	0,67	6	43	0,68
Assertividade	Com base em média	0,70	6	43	0,65
Coragem	Com base em média	1,33	6	43	0,27
Desenvolver os Outros	Com base em média	1,83	6	43	0,12
Empatia	Com base em média	1,45	6	43	0,22
Flexibilidade e Adaptabilidade	Com base em média	0,12	6	43	0,99
Trabalho de Equipa	Com base em média	0,75	6	43	0,61
Gestão de Conflitos	Com base em média	1,36	6	43	0,25
Influência pelo Exemplo	Com base em média	0,46	6	43	0,83
Reconhecimento e Feedback Positivo	Com base em média	0,95	6	43	0,47
Relações Interpessoais	Com base em média	0,89	6	43	0,51
Tomada de Decisão	Com base em média	1,45	6	43	0,22
Transparência	Com base em média	0,52	6	43	0,79
Visão	Com base em média	1,34	6	43	0,26
Proatividade	Com base em média	1,72	6	43	0,14
Orientação para as Relações Humanas	Com base em média	0,20	6	43	0,98
Orientação para a Tarefa	Com base em média	1,16	6	43	0,35
Liderança Participativa	Com base em média	1,43	6	43	0,22
Liderança por Delegação	Com base em média	0,78	6	43	0,59

Apêndice C – Comparações múltiplas das médias aritméticas entre as variáveis independentes

Tabela n.º AC.3 – Teste de Kruskal-Wallis nas categorias e as competências e estilos de liderança e os fatores critério (n=50).

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Determinação e Perseverança é a mesma entre as categorias de 2. Categoria:	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,14	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Otimismo e Entusiasmo é a mesma entre as categorias de 2. Categoria:	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,181	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Abertura à Multiculturalidade é a mesma entre as categorias de 2. Categoria:	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,59	Reter a hipótese nula.
4	A distribuição de Consideração é a mesma entre as categorias de 2. Categoria:	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,52	Reter a hipótese nula.
5	A distribuição de Aptidão Técnica e Profissional é a mesma entre as categorias de 2. Categoria:	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,31	Reter a hipótese nula.
6	A distribuição de Autoconfiança é a mesma entre as categorias de 2. Categoria:	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,12	Reter a hipótese nula.
7	A distribuição de Autocontrolo é a mesma entre as categorias de 2. Categoria:	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,28	Reter a hipótese nula.
8	A distribuição de Capacidade para Resolver Problemas é a mesma entre as categorias de 2. Categoria:	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,43	Reter a hipótese nula.
9	A distribuição de Comunicação é a mesma entre as categorias de 2. Categoria:	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,24	Reter a hipótese nula.
10	A distribuição de Assertividade é a mesma entre as categorias de 2. Categoria:	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,10	Reter a hipótese nula.
11	A distribuição de Coragem é a mesma entre as categorias de 2. Categoria:	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,04	Rejeitar a hipótese nula.
12	A distribuição de Desenvolver os Outros é a mesma entre as categorias de 2. Categoria:	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,10	Reter a hipótese nula.
13	A distribuição de Empatia é a mesma entre as categorias de 2. Categoria:	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,17	Reter a hipótese nula.
14	A distribuição de Flexibilidade e Adaptabilidade é a mesma entre as categorias de 2. Categoria:	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,10	Reter a hipótese nula.
15	A distribuição de Trabalho de Equipa é a mesma entre as categorias de 2. Categoria:	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,15	Reter a hipótese nula.
16	A distribuição de Gestão de Conflitos é a mesma entre as categorias de 2. Categoria:	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,58	Reter a hipótese nula.
17	A distribuição da influencia pelo Exemplo é a mesma entre as categorias de 2. Categoria:	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,23	Reter a hipótese nula.

Apêndice C – Comparações múltiplas das médias aritméticas entre as variáveis independentes

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
18	A distribuição de Reconhecimento e Feedback Positivo é a mesma entre as categorias de 2. Categoria:	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,06	Reter a hipótese nula.
19	A distribuição de Relações Interpessoais é a mesma entre as categorias de 2. Categoria:	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,35	Reter a hipótese nula.
20	A distribuição de Tomada de Decisão é a mesma entre as categorias de 2. Categoria:	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,19	Reter a hipótese nula.
21	A distribuição de Transparência é a mesma entre as categorias de 2. Categoria:	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,12	Reter a hipótese nula.
22	A distribuição de Visão é a mesma entre as categorias de 2. Categoria:	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,19	Reter a hipótese nula.
23	A distribuição de Proatividade é a mesma entre as categorias de 2. Categoria:	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,08	Reter a hipótese nula.
24	A distribuição de Orientação para as Relações Humanas é a mesma entre as categorias de 2. Categoria:	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,41	Reter a hipótese nula.
25	A distribuição de Orientação para a Tarefa é a mesma entre as categorias de 2. Categoria:	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,08	Reter a hipótese nula.
26	A distribuição de Liderança Participativa é a mesma entre as categorias de 2. Categoria:	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,37	Reter a hipótese nula.
27	A distribuição de Liderança por Delegação é a mesma entre as categorias de 2. Categoria:	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,43	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é 0,05.

Apêndice C – Comparações múltiplas das médias aritméticas entre as variáveis independentes

Tabela n.º AC.4 – Teste de Kruskal-Wallis nas categorias e a coragem.

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Aj.
Consultor-Estagiário	4,188	9,749	,430	,668	1,000
Consultor-Associado Coordenador	12,556	9,600	1,308	,191	1,000
Consultor-Associado Senior	14,708	9,295	1,582	,114	1,000
Consultor-Associado	14,800	9,479	1,561	,118	1,000
Consultor-Socio	25,500	9,749	2,616	,009	,134
Estagiário-Associado Coordenador	-8,368	6,997	-1,196	,232	1,000
Estagiário-Associado Senior	-10,521	6,573	-1,601	,109	1,000
Estagiário-Associado	-10,612	6,831	-1,554	,120	1,000
Estagiário-Socio	-21,312	7,200	-2,960	,003	,046
Associado Coordenador-Associado Senior	2,153	6,350	,339	,735	1,000
Associado Coordenador-Associado	2,244	6,616	,339	,734	1,000
Associado Coordenador-Socio	-12,944	6,997	-1,850	,064	,965
Associado Senior-Associado	,092	6,166	,015	,988	1,000
Associado Senior-Socio	-10,792	6,573	-1,642	,101	1,000
Associado-Socio	-10,700	6,831	-1,566	,117	1,000

Cada linha testa a hipótese nula de que as distribuições da Amostra 1 e da Amostra 2 são as mesmas. São exibidas significâncias assintóticas (teste de 2 lados). O nível de significância é ,05.

AC.3 Resultados quanto ao Escalão Etário

Tabela n.º AC.5 – Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk (normalidade) para as competências e estilos de liderança nas subamostras quanto ao escalão etário.

Qual a sua idade:		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Determinação e Perseverança	Até 25	0,25	4		0,94	4	0,68
	26 a 34	0,15	18	0,20*	0,88	18	0,03
	35 a 44	0,20	17	0,07	0,87	17	0,02
	45 a 54	0,33	11	0,00	0,62	11	0,00
Otimismo e Entusiasmo	Até 25	0,19	4		0,97	4	0,85
	26 a 34	0,21	18	0,03	0,87	18	0,02
	35 a 44	0,29	17	0,00	0,82	17	0,00
	45 a 54	0,18	11	0,20*	0,88	11	0,09
Abertura à Multiculturalidade	Até 25	0,27	4		0,85	4	0,22

Apêndice C – Comparações múltiplas das médias aritméticas entre as variáveis independentes

Qual a sua idade:		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
	26 a 34	0,26	18	0,00	0,78	18	0,00
	35 a 44	0,31	17	0,00	0,74	17	0,00
	45 a 54	0,25	11	0,06	0,85	11	0,04
Consideração	Até 25	0,44	4		0,63	4	0,00
	26 a 34	0,19	18	0,07	0,87	18	0,02
	35 a 44	0,21	17	0,04	0,89	17	0,04
	45 a 54	0,23	11	0,09	0,88	11	0,10
Aptidão Técnica e Profissional	Até 25	0,33	4		0,89	4	0,41
	26 a 34	0,19	18	0,07	0,85	18	0,01
	35 a 44	0,19	17	0,10	0,87	17	0,02
	45 a 54	0,25	11	0,05	0,82	11	0,02
Autoconfiança	Até 25	0,19	4		0,97	4	0,85
	26 a 34	0,15	18	0,20*	0,93	18	0,19
	35 a 44	0,23	17	0,02	0,88	17	0,03
	45 a 54	0,22	11	0,14	0,92	11	0,29
Autocontrolo	Até 25	0,31	4		0,73	4	0,02
	26 a 34	0,23	18	0,02	0,92	18	0,14
	35 a 44	0,21	17	0,04	0,87	17	0,02
	45 a 54	0,27	11	0,02	0,82	11	0,02
Capacidade de Resolver Problemas	Até 25	0,25	4		0,94	4	0,68
	26 a 34	0,19	18	0,08	0,89	18	0,03
	35 a 44	0,16	17	0,20*	0,94	17	0,35
	45 a 54	0,24	11	0,07	0,94	11	0,47
Comunicação	Até 25	0,28	4		0,86	4	0,27
	26 a 34	0,17	18	0,20*	0,91	18	0,10
	35 a 44	0,18	17	0,16	0,90	17	0,06
	45 a 54	0,19	11	,200*	0,90	11	0,17
Assertividade	Até 25	0,33	4		0,89	4	0,41
	26 a 34	0,13	18	0,20*	0,91	18	0,09
	35 a 44	0,16	17	0,20*	0,93	17	0,18
	45 a 54	0,21	11	0,20*	0,85	11	0,04
Coragem	Até 25	0,33	4		0,76	4	0,05
	26 a 34	0,16	18	0,20*	0,94	18	0,33
	35 a 44	0,20	17	0,06	0,94	17	0,28
	45 a 54	0,22	11	0,14	0,86	11	0,06
Desenvolver os Outros	Até 25	0,31	4		0,73	4	0,02
	26 a 34	0,19	18	0,10	0,90	18	0,06
	35 a 44	0,21	17	0,05	0,90	17	0,08
	45 a 54	0,23	11	0,11	0,90	11	0,18
Empatia	Até 25	0,28	4		0,86	4	0,27
	26 a 34	0,22	18	0,02	0,86	18	0,01
	35 a 44	0,17	17	0,20*	0,89	17	0,05
	45 a 54	0,19	11	0,20*	0,93	11	0,36
Flexibilidade e Adaptabilidade	Até 25	0,31	4		0,73	4	0,02
	26 a 34	0,17	18	0,20*	0,91	18	0,07
	35 a 44	0,28	17	0,00	0,73	17	0,00
	45 a 54	0,32	11	0,00	0,77	11	0,00

Apêndice C – Comparações múltiplas das médias aritméticas entre as variáveis independentes

Qual a sua idade:		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Trabalho de Equipa	Até 25	0,21	4		0,95	4	0,71
	26 a 34	0,25	18	0,00	0,71	18	0,00
	35 a 44	0,25	17	0,01	0,84	17	0,01
	45 a 54	0,24	11	0,07	0,89	11	0,16
Gestão de Conflitos	Até 25	0,30	4		0,85	4	0,22
	26 a 34	0,15	18	0,20*	0,94	18	0,26
	35 a 44	0,19	17	0,10	0,87	17	0,02
	45 a 54	0,18	11	,200*	0,90	11	0,20
Influencia pelo Exemplo	Até 25	0,44	4		0,63	4	0,00
	26 a 34	0,14	18	0,20*	0,91	18	0,11
	35 a 44	0,18	17	0,16	0,90	17	0,06
	45 a 54	0,17	11	0,20*	0,89	11	0,13
Reconhecimento e Feedback Positivo	Até 25	0,19	4		0,97	4	0,85
	26 a 34	0,20	18	0,05	0,83	18	0,00
	35 a 44	0,27	17	0,00	0,81	17	0,00
	45 a 54	0,21	11	0,19	0,88	11	0,11
Relações Interpessoais	Até 25	0,44	4		0,63	4	0,00
	26 a 34	0,20	18	0,06	0,87	18	0,02
	35 a 44	0,26	17	0,00	0,83	17	0,01
	45 a 54	0,32	11	0,00	0,78	11	0,01
Tomada de Decisão	Até 25	0,28	4		0,86	4	0,27
	26 a 34	0,25	18	0,00	0,87	18	0,02
	35 a 44	0,22	17	0,03	0,91	17	0,09
	45 a 54	0,26	11	0,03	0,86	11	0,05
Transparência	Até 25	0,16	4		1,00	4	1,00
	26 a 34	0,15	18	0,20*	0,92	18	0,12
	35 a 44	0,20	17	0,07	0,86	17	0,01
	45 a 54	0,14	11	0,20*	0,96	11	0,82
Visão	Até 25	0,28	4		0,86	4	0,27
	26 a 34	0,20	18	0,07	0,90	18	0,05
	35 a 44	0,20	17	0,07	0,91	17	0,08
	45 a 54	0,13	11	,200*	0,97	11	0,91
Proatividade	Até 25	0,28	4		0,86	4	0,27
	26 a 34	0,19	18	0,07	0,93	18	0,21
	35 a 44	0,16	17	0,20*	0,94	17	0,29
	45 a 54	0,18	11	0,20*	0,94	11	0,47
Orientação para as Relações Humanas	Até 25	0,44	4		0,63	4	0,00
	26 a 34	0,23	18	0,01	0,87	18	0,02
	35 a 44	0,21	17	0,05	0,86	17	0,01
	45 a 54	0,14	11	,200*	0,95	11	0,62
Orientação para a Tarefa	Até 25	0,30	4		0,85	4	0,22
	26 a 34	0,19	18	0,08	0,92	18	0,11
	35 a 44	0,19	17	0,11	0,89	17	0,04
	45 a 54	0,25	11	0,06	0,90	11	0,16
Liderança Participativa	Até 25	0,33	4		0,89	4	0,41
	26 a 34	0,23	18	0,01	0,88	18	0,02
	35 a 44	0,17	17	0,20*	0,89	17	0,05

Apêndice C – Comparações múltiplas das médias aritméticas entre as variáveis independentes

Qual a sua idade:		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
	45 a 54	0,23	11	0,12	0,93	11	0,40
Liderança por Delegação	Até 25	0,30	4		0,83	4	0,16
	26 a 34	0,14	18	0,20*	0,92	18	0,12
	35 a 44	0,18	17	0,14	0,91	17	0,09
	45 a 54	0,20	11	0,20*	0,92	11	0,29

*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Correlação de Significância de Lilliefors.

Tabela n.º AC.6 – Teste de Levene para as competências e estilos de liderança nas subamostras quanto ao escalão etário.

		Estatística de Levene	df1	df2	Sig.
Determinação e Perseverança	Com base em média	0,30	3	46	0,82
Otimismo e Entusiasmo	Com base em média	0,69	3	46	0,56
Abertura a Multiculturalidade	Com base em média	0,62	3	46	0,61
Consideração	Com base em média	0,39	3	46	0,76
Aptidão Técnica e Profissional	Com base em média	2,77	3	46	0,05
Autoconfiança	Com base em média	1,43	3	46	0,25
Autocontrolo	Com base em média	0,21	3	46	0,89
Capacidade de Resolver Problemas	Com base em média	4,26	3	46	0,01
Comunicação	Com base em média	4,35	3	46	0,01
Assertividade	Com base em média	1,56	3	46	0,21
Coragem	Com base em média	3,30	3	46	0,03
Desenvolver os Outros	Com base em média	2,61	3	46	0,06
Empatia	Com base em média	1,92	3	46	0,14
Flexibilidade e Adaptabilidade	Com base em média	0,22	3	46	0,88
Trabalho de Equipa	Com base em média	1,20	3	46	0,32
Gestão de Conflitos	Com base em média	0,36	3	46	0,78
Influência pelo Exemplo	Com base em média	2,22	3	46	0,10
Reconhecimento e Feedback Positivo	Com base em média	0,14	3	46	0,94
Relações Interpessoais	Com base em média	2,97	3	46	0,04
Tomada de Decisão	Com base em média	4,87	3	46	0,01
Transparência	Com base em média	0,33	3	46	0,81
Visão	Com base em média	2,67	3	46	0,06
Proatividade	Com base em média	3,36	3	46	0,03
Orientação para as Relações Humanas	Com base em média	2,57	3	46	0,07
Orientação para a Tarefa	Com base em média	2,23	3	46	0,10
Liderança Participativa	Com base em média	0,12	3	46	0,95
Liderança por Delegação	Com base em média	0,91	3	46	0,44

Apêndice C – Comparações múltiplas das médias aritméticas entre as variáveis independentes

Tabela n.º AC.7 – Teste de Kruskal-Wallis nos escalões etários e as competências e estilos de liderança (n=50).

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Determinação e Perseverança é a mesma entre as categorias de 4. Qual a sua idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,60	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Otimismo e Entusiasmo é a mesma entre as categorias de 4. Qual a sua idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,08	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Abertura à Multiculturalidade é a mesma entre as categorias de 4. Qual a sua idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,58	Reter a hipótese nula.
4	A distribuição de Orientação para as Relações Humanas é a mesma entre as categorias de 4. Qual a sua idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,05	Reter a hipótese nula.
5	A distribuição de Consideração é a mesma entre as categorias de 4. Qual a sua idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,73	Reter a hipótese nula.
6	A distribuição de Aptidão Técnica e Profissional é a mesma entre as categorias de 4. Qual a sua idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,30	Reter a hipótese nula.
7	A distribuição de Autoconfiança é a mesma entre as categorias de 4. Qual a sua idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,12	Reter a hipótese nula.
8	A distribuição de Autocontrolo é a mesma entre as categorias de 4. Qual a sua idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,25	Reter a hipótese nula.
9	A distribuição de Capacidade para Resolver Problemas é a mesma entre as categorias de 4. Qual a sua idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,29	Reter a hipótese nula.
10	A distribuição de Comunicação é a mesma entre as categorias de 4. Qual a sua idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,21	Reter a hipótese nula.
11	A distribuição de Assertividade é a mesma entre as categorias de 4. Qual a sua idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,11	Reter a hipótese nula.
12	A distribuição de Coragem é a mesma entre as categorias de 4. Qual a sua idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,04	Rejeitar a hipótese nula.
13	A distribuição de Desenvolver os Outros é a mesma entre as categorias de 4. Qual a sua idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,01	Rejeitar a hipótese nula.
14	A distribuição de Empatia é a mesma entre as categorias de 4. Qual a sua idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,27	Reter a hipótese nula.
15	A distribuição de Liderança Participativa é a mesma entre as categorias de 4. Qual a sua idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,04	Rejeitar a hipótese nula.
16	A distribuição de Liderança por	Teste de Kruskal-Wallis de	0,50	Reter a hipótese

Apêndice C – Comparações múltiplas das médias aritméticas entre as variáveis independentes

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
	Delegação é a mesma entre as categorias de 4. Qual a sua idade.	Amostras Independentes		nula.
17	A distribuição de Flexibilidade e Adaptabilidade é a mesma entre as categorias de 4. Qual a sua idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,13	Reter a hipótese nula.
18	A distribuição de Trabalho de Equipa é a mesma entre as categorias de 4. Qual a sua idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,03	Rejeitar a hipótese nula.
19	A distribuição de Gestão de Conflitos é a mesma entre as categorias de 4. Qual a sua idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,03	Rejeitar a hipótese nula.
20	A distribuição da influencia pelo Exemplo é a mesma entre as categorias de 4. Qual a sua idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,09	Reter a hipótese nula.
21	A distribuição de Orientação para a Tarefa é a mesma entre as categorias de 4. Qual a sua idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,02	Rejeitar a hipótese nula.
22	A distribuição de Reconhecimento e Feedback Positivo é a mesma entre as categorias de 4. Qual a sua idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,15	Reter a hipótese nula.
23	A distribuição de Relações Interpessoais é a mesma entre as categorias de 4. Qual a sua idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,01	Rejeitar a hipótese nula.
24	A distribuição de Tomada de Decisão é a mesma entre as categorias de 4. Qual a sua idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,10	Reter a hipótese nula.
25	A distribuição de Transparência é a mesma entre as categorias de 4. Qual a sua idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,25	Reter a hipótese nula.
26	A distribuição de Visão é a mesma entre as categorias de 4. Qual a sua idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,03	Rejeitar a hipótese nula.
27	A distribuição de Proatividade é a mesma entre as categorias de 4. Qual a sua idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	0,12	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é 0,05.

Apêndice C – Comparações múltiplas das médias aritméticas entre as variáveis independentes

Tabela n.º AC.8 – Teste de Kruskal-Wallis nos escalões etários e a coragem.

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Aj.
Até 25-26 a 34	-4,889	7,960	-,614	,539	1,000
Até 25-35 a 44	-14,132	8,002	-1,766	,077	,464
Até 25-45 a 54	-16,750	8,408	-1,992	,046	,278
26 a 34-35 a 44	-9,243	4,870	-1,898	,058	,346
26 a 34-45 a 54	-11,861	5,511	-2,152	,031	,188
35 a 44-45 a 54	-2,618	5,572	-,470	,639	1,000

Tabela n.º AC.9 – Teste de Kruskal-Wallis nos escalões etários e desenvolver os outros.

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Aj.
Até 25-26 a 34	-12,444	7,964	-1,563	,118	,709
Até 25-45 a 54	-17,841	8,412	-2,121	,034	,204
Até 25-35 a 44	-24,544	8,006	-3,066	,002	,013
26 a 34-45 a 54	-5,396	5,514	-,979	,328	1,000
26 a 34-35 a 44	-12,100	4,872	-2,483	,013	,078
45 a 54-35 a 44	6,703	5,575	1,202	,229	1,000

Apêndice C – Comparações múltiplas das médias aritméticas entre as variáveis independentes

Tabela n.º AC.10 – Teste de Kruskal-Wallis nos escalões etários e liderança participativa.

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Aj.
Até 25-45 a 54	-1,670	8,289	-,202	,840	1,000
Até 25-26 a 34	-9,708	7,847	-1,237	,216	1,000
Até 25-35 a 44	-15,478	7,889	-1,962	,050	,299
45 a 54-26 a 34	8,038	5,433	1,479	,139	,834
45 a 54-35 a 44	13,807	5,493	2,514	,012	,072
26 a 34-35 a 44	-5,770	4,801	-1,202	,229	1,000

Tabela n.º AC.11 – Teste de Kruskal-Wallis nos escalões etários e trabalho de equipa.

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Aj.
Até 25-45 a 54	-11,102	8,284	-1,340	,180	1,000
Até 25-26 a 34	-15,486	7,843	-1,975	,048	,290
Até 25-35 a 44	-21,640	7,885	-2,744	,006	,036
45 a 54-26 a 34	4,384	5,430	,807	,419	1,000
45 a 54-35 a 44	10,537	5,490	1,919	,055	,330
26 a 34-35 a 44	-6,154	4,799	-1,282	,200	1,000

Apêndice C – Comparações múltiplas das médias aritméticas entre as variáveis independentes

Tabela n.º AC.12 – Teste de Kruskal-Wallis nos escalões etários e gestão de conflitos.

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Aj.
Até 25-45 a 54	-15,443	8,323	-1,855	,064	,381
Até 25-26 a 34	-17,819	7,880	-2,261	,024	,142
Até 25-35 a 44	-22,978	7,922	-2,901	,004	,022
45 a 54-26 a 34	2,376	5,456	,436	,663	1,000
45 a 54-35 a 44	7,535	5,516	1,366	,172	1,000
26 a 34-35 a 44	-5,158	4,821	-1,070	,285	1,000

Tabela n.º AC.13 – Teste de Kruskal-Wallis nos escalões etários e orientação para a tarefa.

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Aj.
Até 25-26 a 34	-12,333	7,917	-1,558	,119	,716
Até 25-45 a 54	-15,523	8,362	-1,856	,063	,380
Até 25-35 a 44	-23,221	7,959	-2,918	,004	,021
26 a 34-45 a 54	-3,189	5,481	-,582	,561	1,000
26 a 34-35 a 44	-10,887	4,844	-2,248	,025	,148
45 a 54-35 a 44	7,698	5,542	1,389	,165	,989

Apêndice C – Comparações múltiplas das médias aritméticas entre as variáveis independentes

Tabela n.º AC.14 – Teste de Kruskal-Wallis nos escalões etários e relações interpessoais.

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Aj.
45 a 54-Até 25	1,534	8,287	,185	,853	1,000
45 a 54-26 a 34	10,048	5,432	1,850	,064	,386
45 a 54-35 a 44	16,674	5,492	3,036	,002	,014
Até 25-26 a 34	-8,514	7,846	-1,085	,278	1,000
Até 25-35 a 44	-15,140	7,888	-1,919	,055	,330
26 a 34-35 a 44	-6,626	4,800	-1,380	,167	1,000

Tabela n.º AC.15 – Teste de Kruskal-Wallis nos escalões etários e visão.

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Aj.
Até 25-26 a 34	-9,639	7,956	-1,212	,226	1,000
Até 25-45 a 54	-12,705	8,404	-1,512	,131	,784
Até 25-35 a 44	-20,544	7,998	-2,569	,010	,061
26 a 34-45 a 54	-3,066	5,508	-,557	,578	1,000
26 a 34-35 a 44	-10,905	4,868	-2,240	,025	,150
45 a 54-35 a 44	7,840	5,569	1,408	,159	,955

AC.4 Resultados quanto ao género

Tabela n.º AC.16 – Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk (normalidade) para as competências e estilos de liderança e fatores critério nas subamostras quanto ao género.

Género:		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Determinação e Perseverança	Feminino	0,22	31	0,00	0,81	31	0,00
	Masculino	0,21	19	0,03	0,85	19	0,01
Otimismo e Entusiasmo	Feminino	0,26	31	0,00	0,81	31	0,00
	Masculino	0,23	19	0,01	0,88	19	0,02
Abertura à Multiculturalidade	Feminino	0,28	31	0,00	0,79	31	0,00
	Masculino	0,25	19	0,00	0,82	19	0,00
Consideração	Feminino	0,17	31	0,02	0,89	31	0,00
	Masculino	0,21	19	0,03	0,91	19	0,07
Aptidão Técnica e Profissional	Feminino	0,16	31	0,03	0,90	31	0,01
	Masculino	0,17	19	0,16	0,92	19	0,09
Autoconfiança	Feminino	0,15	31	0,08	0,91	31	0,02
	Masculino	0,17	19	0,14	0,91	19	0,06
Autocontrolo	Feminino	0,25	31	0,00	0,86	31	0,00
	Masculino	0,18	19	0,13	0,85	19	0,01
Capacidade para Resolver Problemas	Feminino	0,12	31	0,20*	0,95	31	0,13
	Masculino	0,15	19	0,20*	0,95	19	0,45
Comunicação	Feminino	0,14	31	0,11	0,93	31	0,04
	Masculino	0,13	19	0,20*	0,95	19	0,44
Assertividade	Feminino	0,17	31	0,02	0,92	31	0,02
	Masculino	0,19	19	0,09	0,90	19	0,05
Coragem	Feminino	0,23	31	0,00	0,91	31	0,01
	Masculino	0,14	19	0,20*	0,95	19	0,36
Desenvolver os Outros	Feminino	0,18	31	0,01	0,91	31	0,01
	Masculino	0,17	19	0,14	0,94	19	0,24
Empatia	Feminino	0,21	31	0,00	0,85	31	0,00
	Masculino	0,16	19	0,20*	0,90	19	0,04
Flexibilidade e Adaptabilidade	Feminino	0,18	31	0,01	0,88	31	0,00
	Masculino	0,17	19	0,13	0,93	19	0,17
Trabalho de Equipa	Feminino	0,20	31	0,00	0,86	31	0,00
	Masculino	0,26	19	0,00	0,78	19	0,00
Gestão de Conflitos	Feminino	0,15	31	0,06	0,91	31	0,02
	Masculino	0,18	19	0,09	0,93	19	0,14
Influencia pelo Exemplo	Feminino	0,15	31	0,06	0,91	31	0,01
	Masculino	0,14	19	0,20*	0,93	19	0,20
Reconhecimento e Feedback Positivo	Feminino	0,21	31	0,00	0,87	31	0,00
	Masculino	0,22	19	0,02	0,88	19	0,02
Relações Interpessoais	Feminino	0,23	31	0,00	0,88	31	0,00
	Masculino	0,27	19	0,00	0,82	19	0,00
Tomada de Decisão	Feminino	0,19	31	0,01	0,92	31	0,03
	Masculino	0,17	19	0,15	0,92	19	0,13
Transparência	Feminino	0,19	31	0,00	0,91	31	0,01
	Masculino	0,18	19	0,11	0,90	19	0,05

Apêndice C – Comparações múltiplas das médias aritméticas entre as variáveis independentes

Gênero:		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Visão	Feminino	0,16	31	0,04	0,93	31	0,04
	Masculino	0,12	19	0,20*	0,95	19	0,41
Proatividade	Feminino	0,16	31	,044	0,92	31	0,02
	Masculino	0,13	19	0,20*	0,96	19	0,57
Orientação para as Relações Humanas	Feminino	0,14	31	0,11	0,93	31	0,05
	Masculino	0,24	19	0,01	0,90	19	0,06
Orientação para Tarefa	Feminino	0,21	31	0,00	0,92	31	0,03
	Masculino	0,21	19	0,02	0,91	19	0,07
Liderança Participativa	Feminino	0,15	31	0,09	0,92	31	0,02
	Masculino	0,29	19	0,00	0,88	19	0,02
Liderança por Delegação	Feminino	0,16	31	0,05	0,95	31	0,20
	Masculino	0,18	19	0,12	0,91	19	0,09
Esforço Extraordinário	Feminino	0,16	31	0,05	0,96	31	0,38
	Masculino	0,17	19	0,14	0,96	19	0,51
Satisfação	Feminino	0,21	31	0,00	0,92	31	0,02
	Masculino	0,21	19	0,03	0,89	19	0,03

*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Correlação de Significância de Lilliefors.

Tabela n.º AC.17 – Teste de Levene para as competências e estilos de liderança e fatores critério nas subamostras quanto ao gênero.

		Estatística de Levene	df1	df2	Sig.
Determinação e Perseverança	Com base em média	0,31	1	48	0,58
Otimismo e Entusiasmo	Com base em média	0,61	1	48	0,44
Abertura à Multiculturalidade	Com base em média	1,13	1	48	0,29
Consideração	Com base em média	0,13	1	48	0,72
Aptidão Técnica e Profissional	Com base em média	5,61	1	48	0,02
Autoconfiança	Com base em média	1,36	1	48	0,25
Autocontrole	Com base em média	3,10	1	48	0,08
Capacidade de Resolver Problemas	Com base em média	0,07	1	48	0,80
Comunicação	Com base em média	2,04	1	48	0,16
Assertividade	Com base em média	0,88	1	48	0,35
Coragem	Com base em média	3,95	1	48	0,05
Desenvolver os Outros	Com base em média	0,49	1	48	0,49
Empatia	Com base em média	0,25	1	48	0,62
Flexibilidade e Adaptabilidade	Com base em média	0,86	1	48	0,36
Trabalho de Equipa	Com base em média	1,34	1	48	0,25
Gestão de Conflitos	Com base em média	0,53	1	48	0,47
Influência pelo Exemplo	Com base em média	0,05	1	48	0,82
Reconhecimento Feedback Positivo	Com base em média	4,07	1	48	0,05
Relações Interpessoais	Com base em média	2,55	1	48	0,12
Tomada de Decisão	Com base em média	0,37	1	48	0,55
Transparência	Com base em média	0,15	1	48	0,70
Visão	Com base em média	0,58	1	48	0,45
Proatividade	Com base em média	0,88	1	48	0,35

Apêndice C – Comparações múltiplas das médias aritméticas entre as variáveis independentes

		Estatística de Levene	df1	df2	Sig.
Orientação para as Relações Humanas	Com base em média	0,10	1	48	0,75
Orientação para a Tarefa	Com base em média	1,21	1	48	0,28
Liderança Participativa	Com base em média	0,02	1	48	0,88
Liderança por Delegação	Com base em média	0,64	1	48	0,43
Esforço Extraordinário	Com base em média	1,25	1	48	0,27
Satisfação	Com base em média	0,02	1	48	0,89

Tabela n.º AC.18 – Postos de médias do teste Mann-Whitney no género e as competências e estilos de liderança (n=50).

Género:		n	Postos de média	Soma de Classificações
Determinação e Perseverança	Feminino	31	27,68	858,00
	Masculino	19	21,95	417,00
Otimismo e Entusiasmo	Feminino	31	28,73	890,50
	Masculino	19	20,24	384,50
Abertura à Multiculturalidade	Feminino	31	26,87	833,00
	Masculino	19	23,26	442,00
Consideração	Feminino	31	26,47	820,50
	Masculino	19	23,92	454,50
Aptidão Técnica e Profissional	Feminino	31	28,00	868,00
	Masculino	19	21,42	407,00
Autoconfiança	Feminino	31	27,32	847,00
	Masculino	19	22,53	428,00
Autocontrolo	Feminino	31	28,19	874,00
	Masculino	19	21,11	401,00
Capacidade para Resolver Problemas	Feminino	31	27,15	841,50
	Masculino	19	22,82	433,50
Comunicação	Feminino	31	27,48	852,00
	Masculino	19	22,26	423,00
Assertividade	Feminino	31	27,89	864,50
	Masculino	19	21,61	410,50
Coragem	Feminino	31	28,61	887,00
	Masculino	19	20,42	388,00
Desenvolver os Outros	Feminino	31	27,81	862,00
	Masculino	19	21,74	413,00
Empatia	Feminino	31	31,23	968,00
	Masculino	19	16,16	307,00
Flexibilidade e Adaptabilidade	Feminino	31	28,11	871,50
	Masculino	19	21,24	403,50
Trabalho de Equipa	Feminino	31	27,18	842,50
	Masculino	19	22,76	432,50
Gestão de Conflitos	Feminino	31	27,02	837,50
	Masculino	19	23,03	437,50
Influência pelo Exemplo	Feminino	31	26,19	812,00
	Masculino	19	24,37	463,00
Reconhecimento e Feedback Positivo	Feminino	31	24,26	752,00
	Masculino	19	27,53	523,00

Apêndice C – Comparações múltiplas das médias aritméticas entre as variáveis independentes

Género:		n	Postos de média	Soma de Classificações
Relações Interpessoais	Feminino	31	27,18	842,50
	Masculino	19	22,76	432,50
Tomada de Decisão	Feminino	31	27,60	855,50
	Masculino	19	22,08	419,50
Transparência	Feminino	31	25,61	794,00
	Masculino	19	25,32	481,00
Visão	Feminino	31	27,68	858,00
	Masculino	19	21,95	417,00
Proatividade	Feminino	31	27,79	861,50
	Masculino	19	21,76	413,50
Orientação para as Relações Humanas	Feminino	31	25,79	799,50
	Masculino	19	25,03	475,50
Orientação para a Tarefa	Feminino	31	26,05	807,50
	Masculino	19	24,61	467,50
Liderança Participativa	Feminino	31	26,97	836,00
	Masculino	19	23,11	439,00
Liderança por Delegação	Feminino	31	24,18	749,50
	Masculino	19	27,66	525,50

Tabela n.º AC.19 – *P-value* do teste de Mann-Whitney no género e e as competências e estilos de liderança (n=50).

	U de Mann-Whitney	Wilcoxon W	Z	Significância Sig. (2 extremidades)
Determinação e Perseverança	227,00	417,00	-1,39	0,17
Otimismo e Entusiasmo	194,50	384,50	-2,05	0,04
Abertura à Multiculturalidade	252,00	442,00	-0,89	0,37
Consideração	264,50	454,50	-0,62	0,54
Aptidão Técnica e Profissional	217,00	407,00	-1,58	0,11
Autoconfiança	238,00	428,00	-1,15	0,25
Autocontrolo	211,00	401,00	-1,73	0,08
Capacidade de Resolver Problemas	243,50	433,50	-1,03	0,30
Comunicação	233,00	423,00	-1,24	0,21
Assertividade	220,50	410,50	-1,50	0,13
Coragem	198,00	388,00	-1,95	0,05
Desenvolver os Outros	223,00	413,00	-1,45	0,15
Empatia	117,00	307,00	-3,61	0,00
Flexibilidade e Adaptabilidade	213,50	403,50	-1,66	0,10
Trabalho de Equipa	242,50	432,50	-1,07	0,29
Gestão de Conflitos	247,50	437,50	-0,96	0,34
Influencia pelo Exemplo	273,00	463,00	-0,44	0,66
Reconhecimento e Feedback Positivo	256,00	752,00	-0,79	0,43
Relações Interpessoais	242,50	432,50	-1,07	0,29
Tomada de Decisão	229,50	419,50	-1,32	0,19
Transparência	291,00	481,00	-0,07	0,94
Visão	227,00	417,00	-1,37	0,17
Proatividade	223,50	413,50	-1,44	0,15
Orientação para as Relações Humanas	285,50	475,50	-0,18	0,85
Orientação para a Tarefa	277,50	467,50	-0,35	0,73

Apêndice C – Comparações múltiplas das médias aritméticas entre as variáveis independentes

	U de Mann-Whitney	Wilcoxon W	Z	Significância Sig. (2 extremidades)
Liderança Participativa	249,00	439,00	-0,93	0,35
Liderança por Delegação	253,50	749,50	-0,83	0,40

Anexo A. Formação / treino de liderança para profissionais do direito / Advogados

A visão dada demonstra a crescente procura e o incremento da investigação nas áreas do direito e da liderança, e também os potenciais problemas que podem surgir neste cruzamento. Na passada década, um número crescente de Sociedades de Advogados prestou mais atenção à seleção e ao desenvolvimento da liderança e abordou-a de uma maneira mais séria. Alguns construíram modelos de competência desde a raiz, outros trabalharam com fornecedores externos para adaptar modelos existentes às suas Sociedades de Advogados, no entanto, isso mostra que os Advogados geralmente não têm competências de liderança, apesar da vantagem comprovada de adquirirem essas competências. Os autores referidos anteriormente concordaram que muitos aspetos do trabalho feito pelos Advogados exigem competências e atributos de liderança. Ensinar liderança na faculdade de direito é valioso “porque as nossas competências essenciais, adequadamente concebidas, de entender como os valores, as regras e as instituições se inter-relacionam com condições sociais, económicas e políticas é tão essencial para as necessidades da liderança como para qualquer conhecimento de natureza profissional ou disciplinar” (Heineman, 2006).

Na verdade, ficou claro que existem razões importantes pelas quais os Advogados precisam de uma educação formal em funções de liderança e nas responsabilidades, bem como o treino prático em competências de liderança. As faculdades de direito são valiosas na medida em que ensinam os alunos a pensar como um advogado, mas às vezes isso não é suficiente e fica a faltar aos alunos o conhecimento e a capacidade de aprenderem a pensar como um líder. Algumas faculdades de direito propõem cursos de liderança para estudantes de direito, os académicos referem principalmente as instituições americanas – Universidade Elon, Universidade de Maryland, Universidade de Santa Clara, Universidade St. Thomas (Minnesota), Universidade de Georgetown e Universidade de Denver (McCarty & Monopoli, 2013).

Existem programas e cursos em muitas disciplinas académicas e profissionais que preparam os indivíduos para papéis e responsabilidades de liderança. No entanto,

notadamente ausentes desta lista de entusiastas e defensores ativos da educação em liderança, pelo menos até agora, têm sido os Advogados, os juízes e os professores de direito (McCarty & Monopoli, 2013).

Muitas vezes constata-se uma lacuna de formação / treino nas faculdades de direito entre a teoria e a prática. E a crescente procura por especialistas “prontos para a prática” bem como a falta de experiência prática não contribui para o progresso na área. A Fundação Carnegie para o Progresso dos Advogados Educadores de Ensino: Preparação para a Profissão de Direito reconheceu que o ensino jurídico valoriza principalmente o raciocínio analítico sem prestar a atenção adequada à prática de competências e enfatizou a “crescente necessidade de estreitar a lacuna entre o conhecimento analítico e o prático, e satisfazer uma procura por uma integridade profissional mais robusta” (Sullivan, 2007).

Em relação à lacuna teoria-prática, os académicos sugerem que, mesmo que os casos práticos reais sejam difíceis de implementar, os estudos de caso, as simulações e as desconstruções de negócios ajudam o treino de liderança nas faculdades de direito, pois essas atividades simulam a experiência na solução dos problemas, fornecem contextualização e a capacidade de decisão e de julgamento (Harner & Rhee, 2014).

Portanto, esses métodos podem reduzir a distância entre a sala de aula e a prática transacional real dos Advogados líderes (Harner & Rhee, 2014).

O Comité Diretivo realizou entrevistas escritas anónimas e questionou mais de 50 estudantes e professores de direito, bem como especialistas em liderança sobre a necessidade de educação em liderança para profissionais da área e 60% responderam que a educação da liderança é necessária para os estudantes de Direito, que acabam muitas vezes por assumir papéis de liderança públicos e para os quais demonstram não estar preparados. Os princípios e as competências de liderança podem ser ensinados, aliás os programas de liderança bem-sucedidos devem integrar a teoria e a prática, porque um indivíduo precisa dessas competências nos diferentes aspetos da vida diária, gerindo conflitos, exigindo e reconhecendo as escolhas feitas (Brown & Allen, 2013).

Outra razão para a melhoria nas faculdades de direito e a abordagem dos programas à prática real permanece nas tendências atuais do mercado económico e de trabalho, que se torna muito competitivo e desafiador para os recém-chegados. A realidade da advocacia também deu origem ao interesse em estudos de liderança entre os profissionais, mas muitas

vezes as condições económicas não permitem grandes investimentos em formação / treinos e as empresas preferem contratar especialistas que já possuem competências práticas necessárias tanto na lei como na liderança (Haddon, 2013).

O rápido desenvolvimento, a reconstrução e a fragmentação dos Sociedades de Advogados exigem especialistas capazes de liderar a sociedade de Advogados, sustentar as mudanças e permanecerem atentos às necessidades dos clientes (Haddon, 2013).

Além disso, os requisitos das sociedades de Advogados, no que concerne ao desenvolvimento sustentável, como a proteção ambiental, os direitos humanos, a segurança nacional, as liberdades civis e a pobreza exigem fortes compromissos éticos e sociais dos líderes e é por isso que os Advogados que lideram Sociedades de Advogados, Advogados, associações e outras organizações legais devem lidar com a crescente pressão das crescentes necessidades da comunidade: às vezes têm que ajudar os pobres ou fazer voluntariado em prol do meio ambiente e dos direitos humanos, o que não traz lucro real. Fortes competências de liderança devem ajudar os Advogados a se motivar a si mesmos, aos seus colegas, a serem responsáveis pela comunidade e a agir em todos os casos (lucrativos ou não) com a mesma dignidade, respeito e devoção. Para o propósito do presente trabalho, é importante observar o comportamento das sociedades de Advogados nas suas preferências e a procura por competências e treinos de liderança. Não existem dados suficientes que nos permitam calcular a procura real por formações em liderança nas Sociedades de Advogados, no entanto, existem alguns estudos que apontam para a crescente procura por líderes treinados. Muitas Sociedades de Advogados aparentemente estão a começar a disponibilizar serviços de coaching para os seus Advogados, contratando formadores externos (Tookey & Goldberg, 2006) ou a implementar a existência de um formador interno na equipa (Moore, 2016).

Os académicos na área da liderança costumam citar a investigação de 2012 que incidiu sobre 200 empresas, feita por Nancy Manzo sobre coaching no AmLaw. Conforme consta da referida investigação, 98% das empresas utilizaram coaching nas organizações. 90% das empresas utilizaram coaching para o desenvolvimento dos negócios, sendo que nas áreas do desenvolvimento de liderança (61%), do treino (49%) e na gestão de conflitos (24%). Embora o coaching não seja novo (35% das empresas que responderam, utilizaram formadores cerca de 7 a 10 anos), a última tendência mostra que as empresas estão a preparar os seus próprios formadores (como citou Lat, 2013). “Muitos formadores eram

ex-associados Advogados com quatro a sete anos de experiência que depois transitaram para uma função de diretor de desenvolvimento profissional (formador), de acordo com Nancy Manzo, autora do estudo mencionado (como citado Lat, 2013).

Leslie Gordon (2014) no seu artigo publicado no ABA Journal escreveu que sociedades de Advogados como a Orrick, a Herrington & Sutcliffe, a Arnold & Porter, a Dechert, Mayer Brown & Perkins Coie tinham como funcionários alguns formadores para Advogados. Em 2015, a American Lawyer revelou o programa piloto de aconselhamento de carreira da Kirkland & Ellis, que tem como objetivo ajudar ex-alunos e Advogados que desejam deixar a empresa, através de coaching e do aconselhamento internos (Rakstad, 2016).

Contratar um formador para integrar a Sociedade de Advogados é obviamente um grande investimento, embora, com benefícios significativos e algumas desvantagens. Um formador interno geralmente tem um conhecimento profundo da sociedade de Advogados, das pessoas, da política e do sistema geral em que seus “clientes” Advogados operam. É por isso que as razões para formar os Advogados para liderar, desde o momento que são alunos na faculdade de direito, podem ser benéficas para a carreira dos Advogados e para as empresas que valorizam as competências de liderança, na medida que as empresas poderão desta forma evitar os elevados custos de formação / treino em liderança. Os estudos mostram que os Sociedades de Advogados preferem os modelos baseados em competências ou capacidades para recrutar, reter e compensar Advogados (McClelland, 1973).

O que significa que contratam os profissionais com base nas suas competências. De acordo com um relatório sobre o desenvolvimento de abordagens de competências pelas sociedades de Advogados, a capacidade de demonstrar as competências de liderança foi identificada como uma das competências centrais pelos principais Sociedades de Advogados (Westfahl, 2008). Por outro lado, com base apenas nas competências, tal não se revela suficiente para identificar por que razão a liderança é uma competência crítica para a gestão de Advogados e Sociedades de Advogados. Portanto, outros autores propõem critérios de desempenho. Polden (2012) citou outros académicos, que investigaram a atividade dos Sociedades de Advogados e identificaram quatro fatores de desempenho para o desenvolvimento de competências de liderança: O autoconhecimento, a capacidade de

construir relacionamentos, a formação, a inclusão de equipas e a gestão de desempenho (Manch, 2010).

Os académicos também discutiram a aplicabilidade de diferentes estilos de liderança às profissões de direito. Dan Leahy (2003) considera que a atividade de liderança deve ser mais focada no processo de mobilização dos seguidores para enfrentar, ao invés de evitar, os difíceis dilemas, uma atividade que muitas vezes precisa de uma adaptação de qualidades. É o que Heifetz e Linsky (2002) chamam de liderança "técnica" e "adaptativa". O trabalho técnico depende da aplicação de ferramentas ou tecnologias existentes para os problemas familiares; o trabalho adaptativo requer aprendizagem criativa que permite ao líder abordar os conflitos, nos valores das pessoas, que aumentam ou diminuem a distância entre os valores que as pessoas defendem e a realidade que enfrentam (Heifetz & Linsky, 2002).

As profissões jurídicas têm optado pela ação de liderança mais adequada para o trabalho adaptativo, uma vez que permite identificar os elementos dos desafios (Leahy, 2003).